МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2025 р.	«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»_____

на тему: «Розроблення програми удосконалення кадрового адміністрування підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Броварська Марина Олександрівна

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Шеремет Олег Олексійович _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Броварська Марина Олександрівна

1. Тема роботи «Розроблення програми удосконалення кадрового адміністрування підприємства»

керівник роботи Болотіна І.М., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи ТОВ «Дефіс».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи кадрового адміністрування.
Розділ 2. Оцінка кадрового адміністрування на підприємстві.
Розділ 3. Розробка програми удосконалення кадрового адміністрування підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 2 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	*виконано*
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	*виконано*
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	*виконано*
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	*виконано*
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	*виконано*
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	*виконано*
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	*виконано*
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	*виконано*
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	*виконано*
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	*виконано*
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	*виконано*
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ **Броварська Марина**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Олег Шеремет**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Броварська М. О. Розроблення програми удосконалення кадрового адміністрування підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Дефіс» за 2021-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування кадрового адміністрування підприємства працівників підприємства – визначено зміст поняття кадрового адміністрування працівників підприємства та їх різновиди, визначено сутність та особливості організації кадрового адміністрування працівників підприємства, а також окреслено сучасні технології і світові практики кадрового адміністрування підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Дефіс», а також проведена оцінка стану та ефективності процесу кадрового адміністрування працівників підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТОВ «Дефіс».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення кадрового адміністрування працівників підприємства в ТОВ «Дефіс», запропоновано заходи з удосконалення програми кадрового адміністрування. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Дефіс».

Робота містить 94 сторінок основного тексту, 17 таблиць, 5 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, кадрове адміністрування, удосконалення, ефективність.

ANNOTATION

Brovarska M. O. Development of a Program for Improving Personnel Administration in an Enterprise

This bachelor's qualification work is based on materials from LLC "Defis" for the years 2021-2023.

The first section provides a theoretical justification for personnel administration within the enterprise, defining the concept of personnel administration and its various types. It also elucidates the essence and features of organizing personnel administration and outlines modern technologies and global practices in this field.

The second section offers an organizational and economic characterization of the economic activities of LLC "Defis" and evaluates the current state and effectiveness of its personnel administration processes. A detailed analysis of the personnel composition and management features at LLC "Defis" is conducted.

The third section substantiates ways to improve personnel administration at LLC "Defis," proposing measures to enhance the personnel administration program. The economic feasibility of implementing these measures is justified, highlighting their positive impact on the company's economic performance.

The work comprises 94 pages of main text, includes 17 tables, 5 figures, and references 60 sources.

Keywords: personnel, personnel administration, improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП ……7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ…….....10
1.1 Сутність управління персоналом, його значення для підприємства……10
1.2 Поняття та функції кадрового адміністрування на підприємстві, його роль в управлінні персоналом ……..22
1.3 Принципи та методи кадрового адміністрування ……...22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дефіс» …….30
2.2 Аналіз системи управління персоналом та виявлення основних проблем і недоліків у кадровому адмініструванні ……..33
2.3 Оцінка ефективності використання сучасних технологій у кадровому адмініструванні …….42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ……50
3.1 Визначення стратегічних напрямків удосконалення кадрового адміністрування ……50
3.2 Методи та інструменти удосконалення кадрового адміністрування ……58
3.3 Оцінка результативності реалізації програми удосконалення та моніторинг ефективності …….63
ВИСНОВКИ ……..71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……77
ДОДАТКИ ……82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації, важливість ефективного кадрового адміністрування для підприємств стає незаперечною. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від того, як саме управляється її людський капітал. Саме тому створення та впровадження програми удосконалення кадрового адміністрування є ключовим етапом у досягненні стратегічних цілей підприємства. Це не лише сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, але й оптимізує бізнес-процеси, забезпечує високу мотивацію співробітників та знижує рівень плинності кадрів.

Кадрове адміністрування, що охоплює управління всіма аспектами роботи з персоналом — від набору до оцінки результатів праці — є важливим елементом управлінської діяльності підприємства. Традиційно кадрове адміністрування пов’язано з процесами підбору та найму персоналу, обліку робочого часу, веденням кадрового діловодства. Однак із розвитком новітніх технологій та змін на ринку праці виникає необхідність у оновленні підходів до цих процесів. Це зумовлює потребу в системному та комплексному удосконаленні кадрового адміністрування, яке включатиме як вдосконалення існуючих методів, так і впровадження інноваційних технологій.

Розробка програми удосконалення кадрового адміністрування має на меті не лише поліпшення операційних процесів, а й створення стратегії, яка дозволить підприємству адаптуватися до нових умов і сприяти розвитку потенціалу кожного співробітника. Вона передбачає глибокий аналіз наявної кадрової політики, виявлення слабких місць і вчасне їх усунення. Важливою складовою такого підходу є оптимізація процесів відбору та адаптації нових працівників, адже тільки правильний вибір персоналу та швидка інтеграція в колектив можуть стати запорукою ефективності в роботі.

Зважаючи на високий рівень конкуренції на ринку праці, підприємствам необхідно створювати умови для постійного професійного розвитку своїх співробітників, надаючи їм можливості для кар'єрного росту та освоєння нових професійних навичок. Удосконалення кадрового адміністрування повинно також включати підвищення мотивації співробітників через гнучкі системи винагороди та стимулювання, що базуються на індивідуальних досягненнях.

Таким чином, розробка програми удосконалення кадрового адміністрування для підприємства є важливим кроком у напрямку забезпечення ефективності та стабільності в роботі організації. Вона дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, а й створює сприятливі умови для розвитку людського потенціалу, що є основним ресурсом будь-якої компанії.

Мета дослідження полягає в розробці програми удосконалення кадрового адміністрування для підприємства, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати процеси підбору та адаптації співробітників, а також забезпечити стабільний розвиток людського капіталу, враховуючи сучасні тенденції та технології.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити ряд **завдань:**

- дослідити сутність управління персоналом, його значення для підприємства;
- розглянути поняття та функції кадрового адміністрування на підприємстві, його роль в управлінні персоналом;
- визначити принципи та методи кадрового адміністрування;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Дефіс»;
- провести аналіз системи управління персоналом та виявлення основних проблем і недоліків у кадровому адмініструванні;
- розглянути оцінку ефективності використання сучасних технологій у кадровому адмініструванні;

- провести визначення стратегічних напрямків удосконалення кадрового адміністрування;
- запропонувати методи та інструменти удосконалення кадрового адміністрування;
- провести оцінку результативності реалізації програми удосконалення та моніторинг ефективності.

Об'єкт дослідження – процеси кадрового адміністрування на підприємстві, зокрема система підбору, адаптації, мотивації та оцінки персоналу, а також організаційні, адміністративні та технологічні аспекти цих процесів.

Предмет дослідження – методи, інструменти та стратегії удосконалення кадрового адміністрування на підприємстві з урахуванням сучасних вимог ринку праці, а також можливості впровадження інноваційних технологій і методів управління персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. При написанні роботи були використані такі методи досліджень: теоретичні узагальнення і формування висновків, аналіз сучасного стану досліджуваного питання, наочне зображення теоретичних та практичних основ дослідження, логічного узагальнення та інші.

Практичне значення дослідження полягає в розробці ефективної програми удосконалення кадрового адміністрування, що дозволить підприємству оптимізувати управління персоналом, підвищити якість підбору та адаптації нових співробітників, а також покращити внутрішню організацію кадрових процесів. Реалізація запропонованих стратегій дозволить знизити адміністративні витрати, підвищити мотивацію та продуктивність працівників, а також забезпечити підприємству сталий розвиток в умовах змінного ринку праці. Крім того, програма дозволить керівництву підприємства покращити контроль за результатами діяльності персоналу, створити прозорі системи оцінки та розвитку співробітників.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці, статті, монографії, нормативно-правові акти, а також практичні матеріали з кадрового адміністрування, що охоплюють теоретичні засади та методи управління персоналом. Інформаційну базу складають також сучасні електронні ресурси, публікації в галузевих виданнях, дослідження та звіти відомих міжнародних організацій, а також досвід провідних компаній, які застосовують інноваційні підходи в управлінні персоналом. Важливим джерелом інформації є також практичні дані підприємств, які проходять через процес удосконалення кадрового адміністрування.

Структура роботи. Робота обумовлена метою та завданнями дослідження, структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60). Загальний об'єм роботи 80 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1 Сутність управління персоналом, його значення для підприємства

У сучасних умовах розвитку глобальної та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найважливіших компонентів життєдіяльності та функціонування організації. Він дозволяє значно підвищити ефективність системи управління та забезпечити збільшення строків прибутковості та конкурентоспроможності організації. Управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів виконання політики кадрів компанії шляхом впровадження сучасних наукових досліджень управління та передового практичного досвіду управління персоналом.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарської діяльності вітчизняних підприємств суттєво змінюється роль працівника від пасивного, статистичного виконавця до активного учасника не тільки виробничого процесу, а й взагалі бере в ньому активну участь. рівні управління організацією включені в процес прийняття рішень про компанію і мають не тільки оперативний і тактичний характер, а й стратегічне значення. Компанії з більш висококваліфікованим персоналом досягають кращих результатів. Це можна досягти за допомогою належного рівня оплати праці, а також ефективної системи підготовки та підвищення якості трудових ресурсів [28, с. 27]. Таким чином, створення та функціонування ефективної системи управління організацією має базуватися на створенні найкращих організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин між суб’єктом управління та об’єктом управління.

Таким чином, управління персоналом є одним із найважливіших компонентів системи управління організацією, оскільки воно забезпечує процес ефективного управління працівниками та їх діяльністю.

Слід зазначити, що порівняння термінів «менеджмент» і «менеджмент» є проблематичним у наукових колах. Багато вчених у галузі менеджменту знаходяться в процесі формулювання власної точки зору на визначення відмінностей між цими поняттями. Загалом у сучасній науковій літературі існує два основних підходи до визначення сутності цих понять.

Перший підхід полягає в тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття. Прихильники другого підходу розрізняють ці категорії і загалом вважають, що «менеджмент» є більш широким терміном, ніж «менеджмент» [41, с. 13].

Ми є прихильниками другого підходу, який виступає за порівняння досліджуваних понять. Менеджмент, на відміну від управління, більш різноманітний за своїм проявом, оскільки може проявлятися в таких сферах [9, с. 15]:

- біологічні науки досліджують біологічні явища, системи та їх взаємодію;
- технічні науки досліджують технічні процеси та механізми;
- соціальні науки досліджують управління людьми, групами людей, суспільством тощо.

Таким чином, категорія «управління» включає значно більшу кількість предметів і явищ, а саме управління виникає і проявляється в соціальній сфері.

Процес управління людськими ресурсами є складним процесом і важливою частиною управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його предметом, оскільки працівники суттєво відрізняються від інших ресурсів системи управління організаціями і потребують специфічних підходів до управління.

На нашу думку, ефективно розроблена система управління персоналом в компанії сприятиме [1, с. 33]:

- підвищення мотивації співробітників в компанії;
- підвищення продуктивності праці;
- регулювання та усунення недоліків, що виникають у процесі трудових відносин;
- створення сприятливої атмосфери в колективі та формування корпоративної культури в компанії;
- формування нових умінь і навичок у працівників у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток творчого потенціалу;
- збільшення прибутку компанії і в цілому поліпшення її іміджу і позиції в сучасному конкурентному середовищі ринку.

Крім того, ми вважаємо, що вітчизняні підприємства повинні перейти від традиційних до сучасних методів управління персоналом. На нашу думку, сучасний підхід до управління персоналом передбачає збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень компанії та постійної адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Досягнення цілей управління персоналом досягається шляхом виконання як спеціальних, так і загальних функцій. Кожен орган управління виконує загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у відповідних рамках. Спеціалізовані відділи здійснюють спеціальні функції управління персоналом відповідно до їх фахових обов'язків.

Основними складовими системи управління персоналом є [19, с. 16]:

1) предмет, тобто джерело управлінського впливу, яке здійснює контроль, виконує функції керівництва та впливає на об'єкт з метою повернення об'єкта до бажаного об'єктивного стану;

2) об'єкт, на який спрямований управлінський вплив;

3) об’єкт, на який спрямований управлінський вплив; Управлінський вплив — це сукупність цілеспрямованих і організованих груп людей, ресурсів, стратегій і методів, які використовуються для впливу на об’єкти та реального змінення їх стану;

4) зворотний зв’язок — це інформація про те, як суб’єкт управління впливає на зміни та управління.

Система управління персоналом включає: планування персоналу; Визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір працівників; Відбір; черговий прийом працівників на роботу; Коригування найманого персоналу; персональне навчання; Кар'єра.

Система управління персоналом на підприємстві може складатися з таких функціональних підсистем [20, с. 48]:

1. Підсистема трудових відносин.
2. Підсистема умов праці.
3. Підсистема кадрового обліку.
4. Підсистема кадрового планування та прогнозування.
5. Підсистема розвитку та навчання персоналу.
6. Підсистема стимулювання праці.
7. Створення необхідної соціальної інфраструктури.
8. Вибір і застосування організаційних структур управління.

Кожна з цих підсистем має складну структуру з різноманітними видами діяльності, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Функціональні підсистеми управління трудовими ресурсами

№	Підсистема	Характеристика
1	2	3
1	Відносини в трудовому колективі	Аналіз і регулювання групових і особистих стосунків; управлінські відносини; робота з конфліктними ситуаціями; Соціально-психологічна діагностика
2	Умови праці	Виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; технології охорони праці; охорона навколишнього середовища

Кінець табл. 1.1

1	2	3
3	Оформлення та облік кадрів	Реєстрація та реєстрація, прийняття, звільнення, передача; інформаційне забезпечення; професійна спрямованість; Безпечне працевлаштування
4	Планування персоналу	Розробка стратегії управління людськими ресурсами; аналіз ринку праці; прогнозування попиту; взаємодія з зовнішніми джерелами підтримки; оцінка персоналу
5	Розвиток	Техніко-економічне забезпечення; атестаційне навчання; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; Адаптація нових співробітників
6	Мотивація	Нормування і ціноутворення праці; Розробка системи оплати праці та морального заохочення праці; Застосування форм прибутку та участі в капіталі; Управління мотивацією праці
7	Створення необхідної соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-комунального господарства; Забезпечення належних умов оздоровлення та відпочинку
8	Вибір і застосування організаційних структур управління	Аналіз існуючої та розробка найбільш прийнятної організаційної структури управління цією компанією; Розробка штатного розпису

Система управління персоналом складається з групи спеціалістів апарату управління та обслуговуючого персоналу; комплекс технічних і інформаційних засобів; методологічні підходи до організації праці; та нормативно-правові документи [59, с. 41].

Узагальнюючи компоненти системи управління персоналом, стає очевидним, що її цілі різноманітні, як і її функції. Все залежить від того, наскільки великою компанією є система управління персоналом [15, с. 78].

Таким чином, ми дійшли висновку, що управління персоналом — це комплексний систематичний, планомірний і організований вплив за допомогою взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей співробітників для забезпечення ефективного управління та розвитку компанії.

Люди, які працюють у компанії, є стратегічно цінним ресурсом, тому їх потрібно розвивати та вдосконалювати. Зважаючи на те, що управління

персоналом полягає в тому, щоб ставитися до співробітників як до цінного ресурсу, лише система управління персоналом, спрямована на підвищення продуктивності праці та ефективності персоналу, може бути визнана успішним розвитком компанії [17, с. 63].

В даний час все більше уваги приділяється питанням управління персоналом. Питання ефективної виробничої роботи та вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, прибутковості підприємства, установи та його стабільності зводиться до «якості» персоналу, його потенціалу. Крім основної економічної складової, перспективи розвитку компанії безпосередньо залежать від ступеня залученості співробітників у процеси вдосконалення організації. У рамках виділення основних механізмів управління персоналом в сучасних умовах необхідно зупинитися на аналізі деяких робіт у галузі управління персоналом. Низка зарубіжних і вітчизняних вчених і дослідників у своїх працях аналізують різні сфери управління персоналом, у тому числі функції управління персоналом у контексті складної системи управління: від процесів формування кадрової політики до різноманітних економічних, правових та організаційних умов персоналу. управління.

Важливою частиною управління персоналом є правильний підбір співробітників і система розвитку персоналу. Система відбору працівників базується на відборі випускників елітних університетів. У цьому середовищі утверджується і створюється кліше про високий статус компанії як роботодавця [29, с. 65-68].

Управління персоналом спрямоване на розвиток кадрового потенціалу і повинно постійно оновлюватися. Він повинен бути гнучким і швидко реагувати на зміни в організації, а також адаптуватися до мінливих умов середовища. На жаль, ще не всі вітчизняні кадрові служби визнали необхідність ефективного управління персоналом [5, с.39]. Адже людські ресурси впливають на всі інші ресурси будь-якої компанії і є ключовим фактором ефективної роботи компанії в умовах ринкових відносин.

Напрямів управління персоналом багато, і при виборі напряму необхідно враховувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища компанії: ситуація на ринку праці; фінансові результати діяльності компанії; кількісні та якісні характеристики наявного персоналу; вимоги, пов’язані зі спеціалізацією компанії, стратегією та метою її розвитку; попит на робочу силу з боку конкурентів; вимоги трудового законодавства [11, с. 26]

Особливу увагу в кожній компанії слід приділяти кадровій політиці. Кадрову політику доцільно розробляти з урахуванням можливостей, традицій і ресурсів компанії. Очевидно, що неможливо створити ідеальну модель управління персоналом для всіх компаній і організацій. Але бажання керівника практикувати активне та відкрите управління людськими ресурсами у своїй організації є запорукою успіху [1, с. 71].

Управління персоналом постійно потребує вдосконалення, і ми вважаємо, що необхідні наступні кроки:

1. Довгострокове планування управління персоналом компанії є важливим етапом для стабільної роботи компанії та планування її розвитку. Підприємство має розрахувати чисельність і структуру персоналу на перспективу відповідно до прогнозів стану ринку праці. Зазвичай таке планування відбувається на 5 років;
2. Головним завданням відділу кадрів або служби управління персоналом є забезпечення відповідності чисельності працівників компанії кадровому плануванню. Необхідно постійно аналізувати фактори зовнішнього середовища, щоб з'ясувати, скільки людей потрібно компанії.
3. Керівництву необхідно вдосконалити систему підбору персоналу. Успіх у досягненні поставлених цілей організації полягає в первинному підборі правильного персоналу [3, с.35].

Процеси формування управління персоналом змінять модель поведінки самого персоналу, впливаючи на кожен із шести елементів: співробітників, співробітників (їх колег), лінійне керівництво, організацію, поведінку та результати діяльності.

Отже, бачимо, що базовий рівень відповідає комплексному підходу, вищий – системному, вищий – атрибутивному, що відображається у функціонуванні підсистем професійного, людського, соціального розвитку та відповідних програмах підготовки кадрового менеджменту. Професійна підготовка в корпоративному управлінні персоналом базується на розвитку людини у формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування є підготовка навичок і професійних компетенцій, особливо в початковій підготовці персоналу в системі освіти.

Зокрема, джерела, різноманітні знаряддя праці та предмети, можливості та навички в конкретній сфері – це й трудовий потенціал. Максимальний рівень очікуваної участі працівників у виробництві, яка враховує їхні професійні знання, психофізіологічні особливості та практичні навички, називається трудовим потенціалом [10, с. 18].

Удосконалюючи різні сфери кадрового потенціалу, можливо:

- прогнозувати майбутній розвиток компанії;
- визначити потенційні можливості компанії;
- виявлення невикористаних резервів;
- визначити фактичний рівень використання кадрового потенціалу [4, с. 95].

Управління персоналом як стратегія може бути не тільки швидким, рішучим і узгодженим з пріоритетом виробничих інтересів, але й враховувати, що воно може впливати на мотивацію персоналу та на те, які соціальні витрати це може спричинити. Основною метою управління персоналом є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та підтримання якісного та кількісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці та вимог чинного законодавства.

Правила і норми, покладені в основу кадрових заходів, і пов'язаний з ними безпосередній вплив апарату управління на кадрову ситуацію в організації дозволяють виділити і охарактеризувати наступні види управління персоналом: пасивне; реактивний; профілактичний; активний

Пасивне управління людськими ресурсами. Сама концепція пасивної політики виглядає аналогічною. Однак може статися так, що керівництво організації не вживає виражених заходів щодо управління персоналом, а кадрова робота усуває негативні наслідки. Характерною для такої організації є відсутність прогнозу потреби в кадрах, засобів оцінки роботи і персоналу, а також діагностики кадрової ситуації в цілому. У ситуації такого управління персоналом керівництво працює в режимі екстреного реагування на виникаючі ситуації, які намагається закрити будь-якими засобами, як правило, не намагаючись зрозуміти причини та можливі наслідки [8, с. 71].

Реактивне управління людськими ресурсами. Згідно з цією політикою керівництво підприємства здійснює контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: відсутністю достатньо кваліфікованих працівників для вирішення поставлених завдань, недостатньою мотивацією до високого рівня. продуктивна праця, Виникнення конфліктних ситуацій. Керівництво компанії вживає заходів щодо локалізації кризи, зосереджуючись на розумінні причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрова політика таких компаній має засоби відповідної екстреної допомоги та діагностики поточної ситуації. Хоча кадрові проблеми спеціально визначені та враховані в програмах корпоративного розвитку, основні труднощі виникають у середньостроковому прогнозі [11, с. 12].

Превентивне управління персоналом. Якщо розуміти слово політика, то вона виникає лише тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози щодо розвитку ситуації. Проте організація, яка характеризується превентивним управлінням людськими ресурсами, не має можливості

вплинути на нього. Кадрова служба таких компаній має не тільки кадрову діагностику, а й середньостроковий прогноз кадрової ситуації. Програми розвитку організації містять коротко- та середньострокові прогнози потреби в персоналі, а також сформульовані завдання розвитку персоналу. Головною проблемою таких організацій є розробка цільових кадрових програм.

Активне управління персоналом. Якщо керівництво має не тільки прогноз, а й можливість впливати на ситуацію, постійно контролювати ситуацію та коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації, то про це можна говорити реально. активна політика [39, с. 65].

У сучасних умовах управління персоналом відноситься до основних позицій компанії в частині перепідготовки, навчання та розвитку персоналу і забезпечує взаємодію працівника з компанією, а не обмежується лише набором і підбором персоналу. Управління персоналом може мати приватний характер, коли воно пов'язане з вирішенням конкретних завдань (окремих груп і категорій працівників), і загальний характер, коли воно стосується персоналу всієї компанії.

В останні роки чітко простежується взаємозв'язок різних моделей управління персоналом: американської, японської та західноєвропейської. Це свідчить про процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Специфіка американського менеджменту визначається не тільки загальними економічними тенденціями, а й національним менталітетом і традиціями управління. Американська методика являє собою перше визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» та «привабливості» найбільш придатних працівників за схемою «посада-працівник» [6, с. 315].

Однією з найвідоміших моделей управління людськими ресурсами є японська. Японська модель спрямована на початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та підбір підходящої для нього

роботи (система «посадова система»). Західноєвропейська модель тісно пов'язана з американською та японською. Практика сучасного менеджменту в країнах американського менеджменту стала основою для Західної Європи. Проте сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, які визначаються поточною економічною ситуацією в цих країнах [16, с. 16].

Управління персоналом як багаторівневий і надзвичайно складний процес має свої специфічні властивості і закономірності, які носять системний характер і повноту і базуються на комплексному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових і вдосконаленні існуючих форм і методів роботи. Запропоновані в роботі підходи до управління персоналом підприємства визначають характер і спрямованість працівників у процесі господарської діяльності. Соціальне середовище, економічні та ринкові відносини впливають на розвиток індивідуальних особливостей людини. Соціально-психологічна, морально-етична та операційна складові продуктивності праці впливають на формування, розвиток, контроль кадрового потенціалу персоналу підприємства, його мотиваційну сферу, способи набуття компетентностей, знань і навичок професійної діяльності, умови праці, визначають ставлення працівників як до себе, так і до інших у зовнішньому та внутрішньому середовищі [42, с. 33].

Таким чином, використання процесного підходу в розробці управління персоналом – це сукупність дій, пов’язаних із створенням, поширенням і практичним застосуванням комплексу методичних, методологічних і процедурних засад такої побудови управління персоналом, в якій виступає як процес у мережі взаємодіючих процесів організації, оптимізація яких стає можливою за рахунок активного використання досвіду інших компаній, впровадження нових технологій, автоматизації та формалізації діяльності та інвестицій у довгостроковий розвиток. Варто зазначити, що правильно обрана кадрова стратегія забезпечує: своєчасне комплектування персоналом, що забезпечує

безперебійну роботу виробництва; стабілізація колективу шляхом врахування інтересів колективу; використання працівників відповідно до кваліфікації та спеціальної підготовки.

1.2 Поняття та функції кадрового адміністрування на підприємстві, його роль в управлінні персоналом

Кадрове адміністрування є фундаментальною складовою системи управління персоналом на підприємстві, забезпечуючи ефективне функціонування організації через управління людськими ресурсами. Це поняття охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення відповідності між потребами підприємства та потенціалом його працівників.

У сучасних умовах кадрове адміністрування набуває особливого значення, оскільки ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Воно включає в себе не лише ведення кадрової документації та облік персоналу, але й стратегічне планування, розвиток та мотивацію працівників, забезпечення їх професійного зростання та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, кадрове адміністрування сприяє формуванню корпоративної культури, підтримці сприятливого психологічного клімату в колективі, що, у свою чергу, підвищує лояльність працівників та знижує плинність кадрів. Таким чином, кадрове адміністрування є невід'ємною частиною загальної стратегії управління підприємством, спрямованої на досягнення його довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Кадрове адміністрування охоплює широкий спектр процесів і процедур, спрямованих на ефективне управління персоналом та реалізацію

кадрової політики підприємства. Ключові аспекти кадрового адміністрування включають [7, с. 15]:

1. Планування персоналу. Цей процес передбачає визначення поточних та майбутніх потреб підприємства у кадрах. Він включає аналіз наявного кадрового потенціалу, прогнозування змін у структурі персоналу та розробку штатного розпису, який відображає оптимальну кількість і склад працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Підбір та відбір персоналу. Підбір персоналу полягає у залученні кандидатів, які відповідають вимогам підприємства, через різні канали, такі як оголошення про вакансії, рекрутингові агентства або внутрішні ресурси. Відбір включає оцінку професійних та особистісних якостей кандидатів за допомогою співбесід, тестувань та інших методів, з метою визначення найбільш підходящих для конкретних посад.

3. Оформлення трудових відносин. Цей аспект охоплює підготовку та ведення документації, пов'язаної з прийомом на роботу, переведенням, звільненням працівників, а також іншими кадровими змінами. Важливо забезпечити дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативних актів підприємства, щоб уникнути юридичних ризиків та забезпечити прозорість трудових відносин.

4. Облік робочого часу та оплата праці. Ведення точного обліку відпрацьованого часу кожного працівника є основою для правильного нарахування заробітної плати, премій та інших виплат. Це включає контроль за відвідуваністю, облік понаднормових годин, відпусток, лікарняних та інших видів відсутності [39, с. 15].

5. Розвиток та навчання персоналу. Постійний розвиток компетенцій працівників сприяє підвищенню їхньої ефективності та адаптивності до змін. Це може включати організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також підтримку самостійного навчання та розвитку кар'єри.

6. Оцінка ефективності діяльності персоналу. Регулярна оцінка результативності роботи співробітників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо кар'єрного росту, винагороди або коригувальних заходів.

7. Управління мотивацією та стимулюванням. Розробка та впровадження систем матеріального (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріального (визнання, можливості розвитку, покращення умов праці) заохочення сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньої залученості та задоволеності роботою.

8. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки. Кадрове адміністрування відповідає за контроль дотримання норм і правил охорони праці, проведення інструктажів, навчання з техніки безпеки, а також організацію заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням [50, с. 29].

Таким чином, кадрове адміністрування забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, сприяючи ефективній реалізації кадрової політики та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Функції кадрового адміністрування, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Функції кадрового адміністрування

№	Функції	Характеристика
1	2	3
1	Аналітична функція	аналіз кадрового потенціалу підприємства, вивчення ринку праці, прогнозування потреб у персоналі.
2	Організаційна функція	розробка організаційної структури, визначення посадових обов'язків, встановлення взаємозв'язків між підрозділами.
3	Нормативно-методична функція	розробка внутрішніх нормативних документів, положень, інструкцій, що регламентують роботу з персоналом.

Кінець табл. 1.2

№	Функції	Характеристика
4	Обліково-контрольна функція	ведення кадрового діловодства, облік особового складу, контроль за дотриманням трудової дисципліни.
5	Консультативна функція	надання консультацій керівникам та працівникам з питань трудового законодавства, соціального забезпечення, розвитку кар'єри.
6	Соціальна функція	забезпечення соціального захисту працівників, організація соціальних програм, підтримка корпоративної культури.

Кадрове адміністрування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства через управління його людськими ресурсами. Через планування та підбір кадрів кадрове адміністрування гарантує, що підприємство має необхідні людські ресурси для досягнення своїх цілей. Це включає аналіз поточних і майбутніх потреб у персоналі, розробку стратегій залучення та утримання талановитих працівників. Ведення кадрового діловодства та контроль за дотриманням трудового законодавства забезпечують правову безпеку підприємства та захист прав працівників. Це включає своєчасне оформлення трудових договорів, наказів, ведення особових справ та інших документів відповідно до чинного законодавства. Організація навчання та розвитку сприяє підвищенню компетентності працівників, що позитивно впливає на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також підтримку самостійного навчання працівників [60, с. 14].

Через розробку та впровадження систем стимулювання кадрове адміністрування сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу. Це може включати як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст) стимули. Кадрове адміністрування сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підтримці корпоративних цінностей та норм поведінки. Це включає розробку та впровадження

заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, підвищення рівня комунікації та взаємодії між працівниками.

Таким чином, кадрове адміністрування є невід'ємною частиною системи управління персоналом, забезпечуючи комплексний підхід до роботи з людськими ресурсами та сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства. Його ефективна реалізація дозволяє не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, але й створити умови для їхнього професійного розвитку, підвищення мотивації та задоволеності роботою. Крім того, кадрове адміністрування сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці, що є важливим фактором у залученні та утриманні талановитих фахівців. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективне кадрове адміністрування стає запорукою успішної діяльності та стійкого розвитку організації.

1.3 Принципи та методи кадрового адміністрування

Кадрове адміністрування ґрунтується на низці принципів, які забезпечують ефективне управління персоналом та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Принцип науковості – управління персоналом повинно базуватися на сучасних наукових підходах та дослідженнях. Це означає, що всі процеси, пов'язані з управлінням кадрами, мають спиратися на об'єктивні дані та перевірені методики. Наприклад, при відборі кандидатів на вакантні посади доцільно використовувати психометричні тести, які дозволяють об'єктивно оцінити здібності та особистісні характеристики претендентів. Такий підхід мінімізує суб'єктивність у прийнятті рішень та підвищує ймовірність того, що обраний кандидат буде відповідати вимогам посади.

Принцип системності – організація розглядається як цілісна система, де всі елементи взаємопов'язані. Зміни в одному підрозділі або процесі можуть впливати на інші. Наприклад, впровадження нової системи оцінки ефективності роботи співробітників може вплинути на їх мотивацію, потребу в навчанні та розвиток. Тому при впровадженні таких змін необхідно враховувати можливі наслідки для всієї організації та забезпечувати комплексний підхід до управління змінами [55, с. 29].

Принцип єдності розпорядництва – кожен працівник повинен отримувати накази та завдання лише від одного безпосереднього керівника. Це запобігає виникненню конфліктних ситуацій, дублюванню завдань та забезпечує чіткість у виконанні роботи. Наприклад, якщо працівник отримує суперечливі вказівки від різних керівників, це може призвести до плутанини та зниження ефективності його роботи. Дотримання цього принципу сприяє встановленню чіткої ієрархії та підвищенню відповідальності на всіх рівнях організації.

Принцип мотивації – створення умов, за яких працівники зацікавлені у високопродуктивній праці, є ключовим завданням кадрового адміністрування. Наприклад, впровадження системи бонусів за досягнення певних показників може стимулювати персонал до кращих результатів. Крім матеріальних заохочень, важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації, такі як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання [21, с. 31].

Принцип гнучкості – здатність організації адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є важливим аспектом ефективного управління персоналом. У періоди економічної нестабільності підприємства можуть тимчасово змінювати графік роботи або впроваджувати дистанційну форму зайнятості. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній перейшли на віддалений режим роботи, що дозволило їм продовжувати функціонувати та забезпечувати безпеку працівників.

Дотримання цих принципів у кадровому адмініструванні сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Кадрове адміністрування спирається на низку методів, які забезпечують ефективне управління персоналом [51, с. 30].

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні владних повноважень та дисциплінарних заходів. Вони передбачають встановлення чітких правил і норм поведінки, обов'язкових для виконання всіма працівниками. Наприклад, на підприємстві може бути запроваджений внутрішній трудовий розпорядок, який регламентує час початку та закінчення робочого дня, перерви, порядок повідомлення про відсутність на роботі тощо. У разі порушення цих правил до працівника можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, такі як догана або звільнення.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання працівників. Вони передбачають використання різних форм заохочення, які мотивують персонал до підвищення продуктивності та якості роботи. Наприклад, підприємство може впровадити систему преміювання за досягнення або перевиконання планових показників. Також можливе надання додаткових оплачуваних відпусток за тривалу та бездоганну роботу, що стимулює працівників до лояльності та довготривалої співпраці.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі та задоволення соціальних потреб працівників. Ці методи включають організацію корпоративних заходів, таких як спільні святкування, спортивні змагання або виїзні тренінги, які сприяють зміцненню командного духу та покращенню взаємин між співробітниками. Наприклад, проведення регулярних тімбілдінгів допомагає новим працівникам швидше адаптуватися в колективі та підвищує загальну згуртованість команди.

Методи розвитку персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації та професійного росту працівників. Підприємства можуть надавати можливості для участі у професійних конференціях, семінарах або організовувати внутрішні навчальні програми. Наприклад, компанія може організувати курси з вивчення нових технологій або методик, що дозволить працівникам оновити свої знання та підвищити ефективність роботи [48, с. 7].

Методи оцінки персоналу включають регулярну атестацію, оцінку за ключовими показниками ефективності (KPI) або проведення 360-градусного зворотного зв'язку. Ці методи дозволяють об'єктивно оцінити результати роботи працівника та визначити напрямки для його подальшого розвитку. Наприклад, проведення щорічної атестації може виявити сильні та слабкі сторони співробітника, на основі чого розробляється індивідуальний план розвитку.

Застосування цих методів у практиці кадрового адміністрування дозволяє підприємствам ефективно управляти своїм персоналом, підвищувати його мотивацію та продуктивність, а також забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, кадрове адміністрування ґрунтується на низці принципів та методів, які забезпечують ефективне управління персоналом. Принципи, такі як науковість, системність, єдність розпорядництва, мотивація та гнучкість, створюють основу для організації роботи з кадрами. Методи кадрового адміністрування включають адміністративні, економічні, соціально-психологічні, методи розвитку та оцінки персоналу. Їхнє комплексне застосування дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми людськими ресурсами, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників, а також досягати стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дефіс»

Основним підприємством для написання цієї роботи було обрано ТОВ «Дефіс». Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Дефіс» - це суб'єкт господарювання, який є юридичною особою, має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і відповідає за своїми зобов'язаннями лише своїм майном.

Види діяльності: Організування інших видів відпочинку та розваг, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, обслуговування напоями, надання інших інформаційних послуг, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

Визначено стратегічні напрямки розвитку в ТОВ «Дефіс»: на 2025 рік

1) Збільшити оборот і прибуток

2) Оптимізація витрат

3) Збільшення частки ринку, розвиток нових видів діяльності

4) Підвищення задоволеності партнерів

5) Навчання персоналу.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв’язків між окремими підрозділами організації, розподіл прав та обов’язків між ними. На рис. 1.1 представлена організаційна структура ТОВ «Дефіс».

Рис. 1.1. Організаційна структура управління ТОВ «Дефіс»

Основні показники, що характеризують діяльність ТОВ «Дефіс» за останні три роки (2022-2023), представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№	Найменування показника	2022	2023	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (%)
1	Доходи від реалізації продукції	150000	180000	+30000	+20%
2	Чистий дохід від реалізації продукції	140000	168000	+28000	+20%
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	74	82	+20	+10%
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	50000	55000	+5000	+10%
5	Фонд оплати праці штатних працівників	30000	35000	+5000	+16.7%
6	Собівартість реалізованої	90000	108000	+18000	+20%

	продукції				
7	Валовий прибуток (збиток)	50000	60000	+10000	+20%
8	Інші операційні доходи	5000	7000	+2000	+40%
9	Адміністративні витрати	10000	12000	+2000	+20%
10	Витрати на збут	7000	8500	+1500	+21.4%
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	107000	127000	+20000	+18.7%
12	Фінансовий результат від операційної діяльності	8000	10000	+2000	+25%
13	Чистий прибуток (збиток)	6000	7500	+1500	+25%
14	Продуктивність праці (дохід на 1 працівника)	700	764	+64	+9.1%
15	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	150	159	+9	+6%
16	Фондоозброєність (вартість ОЗ на працівника)	250	250	0	0%

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.1, ми спостерігаємо, що Доходи від реалізації продукції зросли на 20% (на 30 000 грн), що свідчить про збільшення обсягів продажу або підвищення цін.

Чистий дохід від реалізації продукції, також збільшився на 20% (на 28 000 грн), що вказує на стабільність у збереженні доходів після вирахування податків та інших відрахувань.

Собівартість реалізованої продукції, зросла на 20% (на 18 000 грн), що може свідчити про підвищення вартості сировини, енергоносіїв або інших виробничих витрат.

Валовий прибуток, збільшився на 20%, що свідчить про збереження рентабельності основної діяльності.

Інші операційні доходи, зросли на 40%, що може бути результатом диверсифікації джерел доходів або підвищення ефективності інших операцій.

Адміністративні витрати, збільшилися на 20%, що може свідчити про зростання витрат на управлінські функції або інфляційний тиск.

Витрати на збут, зросли на 21.4%, що може бути пов'язано з розширенням маркетингових активностей або підвищенням витрат на логістику.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, збільшилися на 18.7%, що свідчить про зростання загальних витрат підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності, збільшився на 25, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Чистий прибуток, зріс на 25%, що вказує на зростання загальної рентабельності підприємства.

Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), зросла на 9.1%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Середньорічна заробітна плата штатного працівника, збільшилася на 6%, що може бути результатом підвищення заробітної плати або зміни структури персоналу.

Фондоозброєність (вартість основних засобів на працівника): Залишилася незмінною, що може свідчити про стабільність у забезпеченні працівників основними засобами.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання доходів, прибутку та ефективності використання ресурсів. Однак зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції вимагає уваги для забезпечення подальшої рентабельності.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та виявлення основних проблем і недоліків у кадровому адмініструванні

Управління трудовим потенціалом є одним із ключових аспектів стратегії будь-якого підприємства, адже ефективне використання людських ресурсів сприяє досягненню високих результатів в діяльності компанії. У

випадку ТОВ «Дефіс» важливим завданням є оптимальне використання потенціалу співробітників для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Трудовий потенціал ТОВ «Дефіс» включає в себе не тільки загальну кількість працівників, але й їхні кваліфікації, досвід, здатність до розвитку та готовність до інновацій. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, тому необхідно забезпечувати не лише залучення кваліфікованих кадрів, але й створювати умови для їхнього розвитку та максимального використання наявних компетенцій.

На підприємстві працює команда висококваліфікованих фахівців, що активно залучаються до вирішення задач різної складності. Оскільки ТОВ «Дефіс» має на меті забезпечити стабільну роботу персоналу, управління трудовим потенціалом орієнтоване на стратегічне планування, яке включає:

- Формування кадрової політики компанії, спрямованої на залучення та утримання найкращих фахівців.
- Організацію ефективного використання наявних ресурсів для досягнення максимальних результатів.
- Розвиток співробітників, підвищення їх кваліфікації та мотивацію до досягнення високих результатів.

Загальна кількість персоналу, рис. 2.2.

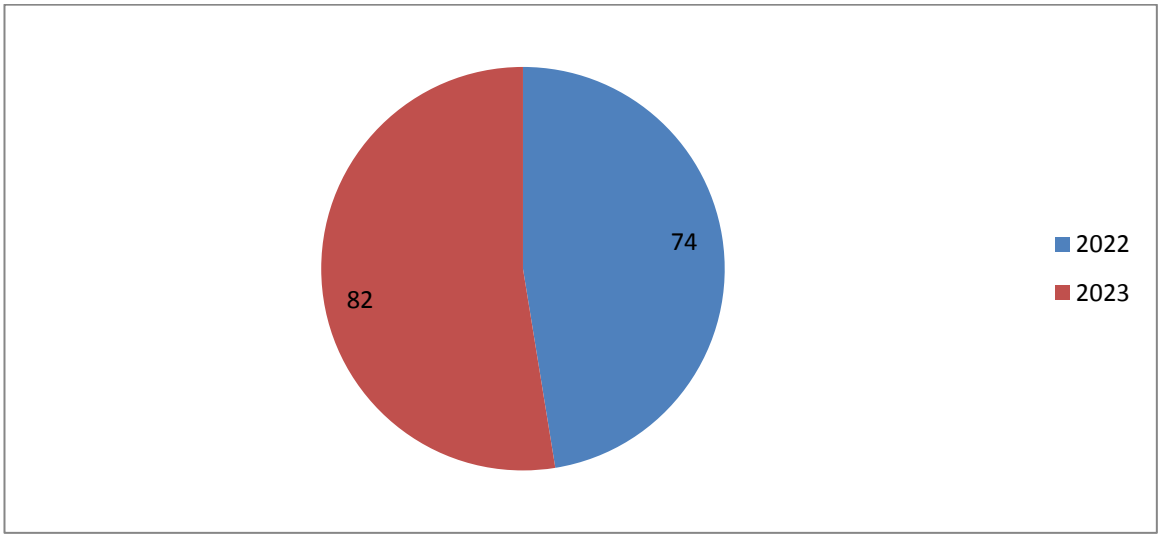

Рис. 2.2 – Загальна кількість персоналу ТОВ «Дефіс»

Для оцінки ефективності системи управління персоналом можна використовувати Комплексну оцінку роботи керівництва. КОУП призначений для визначення внеску конкретного підрозділу (проектної групи управління персоналом) у кінцеві результати діяльності підприємства. Основу КОУП складають економічні, соціальні та організаційні показники. Числові значення економічних і соціальних показників визначаються з планових документів, форм статистичної та оперативної відповідальності і розраховуються у відсотках від фактичного значення до основного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_I^{Ф}}{P_I^{Б}} 100, \qquad (2.1)$$

де Хі – процентне відношення приватного показника ефективності %;

$P_I^{Ф}$ – фактичне значення і-того економічного та соціального показника кінцевого результат за звітний період, нат. од.;

$P_I^{Б}$ – базисне значення і-того показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період, нат.од.

Вводяться вагові коефіцієнти для ранжування важливості часткових показників ефективності та усунення розбіжності інтересів підприємства (власників) і персоналу. Вагові коефіцієнти (Ві) характеризують відносну важливість показників у їх сукупності і прямо пропорційно впливають на розмір часткових показників ефективності. Вагові показники визначають за допомогою анкетного опитування групи експертів, що складається з лінійних керівників і керівників планових відділів підприємства. Обробка результатів здійснюється методами рангової кореляції. Для дотримання паритету результатів економічного та соціального розвитку підприємства

частки цих показників необхідно розподілити порівну (0,5 питомої ваги). Часткові показники ефективності характеризують внесок того чи іншого показника в загальну ефективність роботи за формулою [52, с. 47]:

$$Пі = Уі * Ві \quad (2.2)$$

де Пі – значення і-го частинного показника ефективності роботи персоналу, бали;

Ві – ваговий коефіцієнт і-го частинного показника, частки.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (П) є чисельним виміром досягнутих кінцевих результатів виробництва й управління.

$$П = \frac{\sum_{i=1}^{n} П_i}{\sum_{i=1}^{n} B_i}, \quad (2.3)$$

де n – число показників ефективності.

Оцінка кінцевого значення показників ефективності роботи персоналу залежить від його чисельного значення:

- якщо він менше 95 балів, персонал працює погано;
- якщо він знаходиться в межах від 95 до 100 балів, персонал працює задовільно, але має резерви продуктивності та якості роботи;
- якщо він знаходиться в межах від 100 до 105 балів, загальна оцінка роботи персоналу хороша;
- якщо більше 105 балів, то загальна оцінка роботи персоналу

відмінна.

За результатами аналізу стану ТОВ «Дефіс» у роботі була проведена оцінка діяльності кадрової служби цього підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок ефективності кадрової служби ТОВ «Дефіс» за 2023 р.

Назва	Значення базисне	Факт	% виконання	Стимулювання	Показник скорегований	Показник Ваговий	Приватний показник ефективності, бали
Прибуток балансовий,тис. грн.	6000	7500	111	У=Х	111	0,2	22,2
Товарна продукція, тис. грн.	2678	2163	102	У=Х	101	0,14	15,3
Продуктивність праці, грн./чол.	50,4	49,8	99	У=Х	98	0,1	9,9
Оплата праці (фонд), тис. грн.	215	287	102	У=200-Х	97	0,1	9,8
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	150	159	106	У=200-Х	93	0,07	7,52
Плиність кадрів %	17	27	159	У=200-Х	40	0,07	3,28
Задоволеність працею, бали	5	4	80	У=Х	79	0,06	5,6
Рівність навантаження кадрів, бали	5	4	80	У=Х	79	0,06	5,6
Якість праці персоналу, бали	5	4	80	У=Х	79	0,06	5,6
Рівень трудової дисципліни	5	5	100	У=Х	100	0,07	8,0
Всього						1,0	92,63

Розрахунок показує, що діяльність кадрової служби сприяла підвищенню таких важливих показників, як балансовий прибуток, обсяг товарної продукції, рівень трудової дисципліни. Низький рівень досягнень зафіксували такі показники: продуктивність праці, яка не досягла

планового значення, перевитрати фонду оплати праці (26%), середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла проти планового значення (на 20%). Текучість кадрів перевищила плановий рівень (на 59%). Низький рівень задоволеності роботою (80%) свідчить про незадовільну роботу з управління персоналом компанії. Не дотримано базових значень рівномірності навантаження та якості роботи персоналу (80%).

Числове значення комплексного показника КОУП – 92,63 бала свідчить про незадовільну роботу відділу кадрів. Запропонований у роботі перехід до управління персоналом має змінити рівень і важливість кадрової роботи, підвищити ефективність використання персоналу для досягнення цілей підприємства. Ефективність роботи проектної групи управління персоналом можна оцінити за показниками, наведеними в роботі (табл. 2.3), де показники плану управління персоналом встановлені як базові значення.

Критерійні показники, що характеризують виконання аналітичних функцій проектної команди управління персоналом, включають такі показники, як: співвідношення частки працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і стажем роботи; середній діапазон керівництва в організації; чисельність виробничого персоналу на одного керівника. Ця група показників характеризує основні параметри моніторингу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

До показників управлінської ефективності належать: коефіцієнт ефективності внутрішньо організаційного відбору персоналу, коефіцієнт допуску на вакансії, коефіцієнт ефективності кадрового планування, коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи, коефіцієнти використання кадрового резерву та підготовки кадрів, показники ефективності. стимулювання персоналу. Ці показники дають змогу оцінити ефективність системи управління персоналом у сучасному стані та в

контексті оцінки ефективності механізму управління персоналом під час реалізації основних складових кадрової стратегії [48, с. 17].

До показників ефективності комунікацій належать: коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві та коефіцієнт конкуренції на вакантні посади в організації. Аналіз цих показників дає уявлення про внутрішній і зовнішній імідж підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити успішність PR-компанії в реалізації стратегії управління персоналом.

Аналіз запропонованих показників дозволить виявити основні тенденції в управлінні персоналом. Результати оцінки ефективності управління персоналом, проведеної в ТОВ «Дефіс», наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Критична оцінка ефективності системи управління персоналом

Назва	ТОВ «Дефіс»
1	2
Коф. питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці, КРТ	0,85
Середній діапазон управління в організації, DU	12,3
Чисельність виробничого персоналу з розрахунку на одного керівного працівника, Кк	4,7
Коф. плиності кадрів, КТЕК	0,38
Коф. обороту з прийому, КПР	0,27
Коефіцієнт стабільності кадрів за вислугою років та стажем роботи (5 років), КСТАБ	0,43
Коефіцієнт ефективності внутрішньоорганізаційного залучення персоналу на вакантні посади $K_{ЕФ}^{ВНУТР}$	0,15
Коф. прийому працівників на вакантні місця за рахунок і-го джерела задоволення потреби у персоналі: i = 1 – кадрові агентства, Кпр1 i = 2 – ЗМІ, Кпр2 i = 3 – контактні аудиторії (знайомства, протекція), Кпр3 i = 4 – служби зайнятості, Кпр4	- 0,35 0,27 0,22
Коефіцієнт ефективності планування персоналу $K_{ПЛ}^{СТР}$	0,95
Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи, Kq	0,88
Коефіцієнт охоплення оцінкою та атестацією працівників організації, КОЦ	0,67
Коефіцієнт використання кадрового резерву при просуванні кадрів, Кисп.Рез	0,33

Кінець табл. 2.4

1	2
Коефіцієнт використання потенціалу кадрового резерву, КПОТЕНЦ	0,46
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, КМОБ	0,08
Коефіцієнт адаптації переміщених працівників всередині організації, КАДАПТ	0,66
Коефіцієнт професійної підготовки співробітників організації, КНАВЧ	0,17
Кількість виробленої продукції на 1 грн витрат на персонал, qZ	6,1
1	2
Зарплатоємність продукції, Ze	0,22
Індекс заробітної плати персоналу, IZ	1,11
Коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві, Кек.приваб.	0,71

За результатами оцінки ефективності можна відзначити, що професійна структура персоналу досить раціональна і в цілому відповідає вимогам ринку. Згідно з аналізом, високий рівень плинності кадрів зумовлений не лише незадоволеністю заробітною платою, відсутністю перспектив зростання та іншими причинами, а й насамперед низьким рівнем кадрового потенціалу підприємств. У цих умовах доцільно створити команду управління персоналом, яка виконуватиме основні функції системи управління персоналом. Особливої уваги потребують показники ефективності управління. Формування персоналу підприємств відбувається переважно за рахунок традиційних зовнішніх джерел кадрових потреб, кадрові агентства зустрічаються рідко, оскільки для підприємства такий набір персоналу є дорогим. Ефективність формування та підготовки кадрового резерву на підприємстві середня, управління мобільністю персоналу свідчить про необхідність вироблення чіткої лінії розвитку персоналу, оскільки рівень професійної підготовки працівників низький, у середньому 18% персоналу підвищують свою кваліфікацію.

Аналіз табл. 2.4 показало, що економічна привабливість роботи в ТОВ «Дефіс» низька, проблема плинності кадрів підтверджує необхідність підвищення престижу роботи на цьому підприємстві. Кількісна оцінка ефективності системи управління персоналом передбачає обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації стратегії управління

персоналом. При цьому враховуються як основні витрати (заробітна плата, оклад, неповний робочий день), так і додаткові витрати (внески на соціальне страхування, відпускні, лікарняні, премії, витрати за окремими напрямками та програмами плану тощо). Результати оцінки ефективності управління персоналом є кінцевими показниками відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності механізму управління персоналом відображає специфіку виконуваних функцій, і дозволяє об'єктивно визначити позитивні та негативні сторони цієї системи, усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивного персоналу.

Проблеми та недоліки в кадровому адмініструванні ТОВ «Дефіс», таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Проблеми та недоліки в кадровому адмініструванні ТОВ «Дефіс»

Проблема/Недолік	Опис	Приклад
Недостатня системність у підборі персоналу	Відсутність чіткої стратегії та процесу підбору кадрів може призвести до найму некваліфікованих працівників.	Відсутність розробленої схеми підбору персоналу, що може вплинути на якість роботи.
Недостатня увага до професійного розвитку персоналу	Відсутність програм навчання та розвитку може призвести до зниження кваліфікації працівників.	Відсутність організованих тренінгів або програм підвищення кваліфікації.
Недотримання принципу єдності розпорядництва	Керівники можуть давати суперечливі вказівки, що призводить до плутанини та зниження ефективності роботи.	Працівники отримують завдання від кількох керівників без чіткої координації.
Відсутність системи мотивації та стимулювання	Без належної мотивації працівники можуть втратити інтерес до роботи, що впливає на продуктивність.	Відсутність бонусної системи або інших форм заохочення за досягнення результатів.

Для покращення кадрового адміністрування ТОВ «Дефіс» рекомендується: Розробити та впровадити системний підхід до підбору

персоналу, включаючи чіткі критерії відбору та процедури. Запровадити програми професійного розвитку та навчання, щоб підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити їхній кар'єрний ріст. Забезпечити єдність розпорядництва, визначивши чіткі лінії підпорядкування та відповідальності для кожного працівника. Розробити та впровадити систему мотивації та стимулювання, включаючи бонуси, премії та інші форми заохочення за досягнення результатів.

Отже, впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрового адміністрування та загальної продуктивності підприємства.

2.3 Оцінка ефективності використання сучасних технологій у кадровому адмініструванні

Кадрове адміністрування є важливим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузі чи масштабів діяльності. Саме завдяки ефективному управлінню кадровими процесами забезпечується формування кваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності праці та створення позитивного робочого середовища.

Грамотно організоване кадрове адміністрування включає планування потреб у персоналі, підбір і найм кваліфікованих співробітників, управління трудовими відносинами, підтримку професійного розвитку працівників, а також контроль за дотриманням трудового законодавства. Крім того, важливу роль відіграє забезпечення зручного і своєчасного документообігу, включно з оформленням трудових договорів, обліком робочого часу та організацією соціальних виплат [54, с 79].

ТОВ «Дефіс» є сучасною компанією, яка прагне вдосконалювати свої бізнес-процеси, включно з управлінням персоналом. У цьому рефераті буде розглянуто особливості організації кадрового адміністрування на цьому

підприємстві, проаналізовано сильні сторони кадрових практик і визначено можливі напрямки їх оптимізації.

Кадрова служба підприємства виконує ключову роль у забезпеченні ефективної роботи компанії через управління персоналом. Вона відповідає за комплекс завдань, пов’язаних із підбором, розвитком, мотивацією та правовим супроводом співробітників. У межах підприємства кадрова служба відіграє не лише адміністративну, але й стратегічну функцію.

Основні функції кадрової служби ТОВ «Дефіс», таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Основні функції кадрової служби ТОВ «Дефіс»

№	Функції	Характеристика
1	Підбір, найм і адаптація персоналу	Цей процес передбачає визначення потреби в персоналі, створення вакансій, проведення співбесід та відбір кандидатів, які найбільше відповідають вимогам компанії. Після найму нових співробітників організується програма адаптації, яка дозволяє їм швидко інтегруватися у робочі процеси та засвоїти корпоративну культуру підприємства.
2	Ведення кадрового діловодства	Адміністративна частина роботи кадрової служби охоплює оформлення трудових договорів, наказів про прийняття на роботу, звільнення та переведення співробітників, ведення особових справ працівників, облік робочого часу, лікарняних та відпусток. Важливою частиною є також формування звітності для контролюючих органів.
3	Організація навчання та професійного розвитку співробітників	Одним із пріоритетів служби є забезпечення постійного розвитку компетенцій працівників через проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та внутрішніх навчальних програм. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку
4	Управління мотивацією та оцінкою ефективності персоналу	Для підтримки високої продуктивності співробітників кадрова служба впроваджує системи матеріального та нематеріального стимулювання, такі як премії, бонуси, програми визнання та заохочення. Оцінка ефективності персоналу проводиться на основі аналізу досягнутих результатів, виконання планових завдань та компетентностей працівників.
5	Контроль за дотриманням трудового законодавства	Кадрова служба контролює відповідність трудових процесів нормам чинного законодавства, запобігаючи конфліктам і юридичним ризикам. Особлива увага приділяється забезпеченню безпечних умов праці та дотриманню соціальних гарантій для працівників.

Кадрова служба підприємства ТОВ «Дефіс» включає:

1. Відділ управління персоналом. Основні завдання цього відділу полягають у стратегічному плануванні потреб у персоналі, розробці програм мотивації, організації навчання та оцінці ефективності роботи співробітників.

2. Адміністративний сектор. Цей підрозділ займається веденням кадрового діловодства, оформленням трудових договорів, наказів про прийняття, звільнення чи переведення працівників, а також контролем за своєчасністю оформлення відпусток і лікарняних.

Таким чином, кадрова служба ТОВ «Дефіс» виконує як стратегічні, так і операційні функції, сприяючи підвищенню ефективності роботи підприємства та формуванню сприятливого робочого середовища.

Кадрове адміністрування на підприємстві ТОВ «Дефіс» забезпечує ефективну організацію роботи персоналу, сприяє підтримці високого рівня продуктивності та позитивного робочого клімату. Проведений аналіз охоплює ключові аспекти діяльності кадрової служби, серед яких підбір персоналу, адаптація нових працівників, ведення документації, оцінка ефективності та мотивація персоналу.

ТОВ «Дефіс» застосовує сучасні методи рекрутингу, що дозволяють швидко й ефективно знаходити кваліфікованих кандидатів. Використання професійних платформ для розміщення вакансій (Work.ua, LinkedIn, Rabota.ua тощо). Проведення внутрішніх рекомендаційних програм, де співробітники рекомендують кандидатів на відкриті вакансії. Активна взаємодія з рекрутинговими агентствами для закриття складних позицій. Використання тестових завдань і багатоетапних співбесід для оцінки професійних та особистісних компетенцій кандидатів. Завдяки таким підходам компанія мінімізує ризики неправильного підбору кадрів і забезпечує якісне укомплектування штату.

ТОВ «Дефіс» впроваджує програму наставництва, яка сприяє швидкій адаптації нових працівників:

- Призначення наставника для кожного нового співробітника, який супроводжує його протягом перших місяців роботи.
- Проведення ознайомлювальних зустрічей, де працівник отримує інформацію про структуру компанії, корпоративну культуру та основні бізнес-процеси.
- Регулярний моніторинг успішності адаптації через зворотний зв’язок між новачком і менеджментом.
- Цей процес дозволяє новим працівникам швидко зрозуміти свої обов’язки та ефективно інтегруватися в команду.

Компанія використовує автоматизовану систему обліку кадрів, що значно скорочує час на виконання рутинних операцій [57, с. 14]:

- Ведення електронних особових справ працівників.
- Оформлення трудових договорів, наказів про прийняття на роботу, переведення та звільнення співробітників через цифрові платформи.
- Автоматизація розрахунків відпусток, лікарняних та робочого часу.
- Генерація звітів для контролюючих органів.
- Впровадження автоматизації сприяє підвищенню точності та оперативності кадрового діловодства.

Компанія проводить щоквартальний аналіз результативності роботи співробітників. Впроваджено систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об’єктивно оцінювати досягнення працівників. Регулярні оцінювальні зустрічі з менеджерами для обговорення прогресу та визначення зон розвитку. Формування індивідуальних планів розвитку на основі результатів оцінки. Цей підхід дозволяє компанії підтримувати високу продуктивність та своєчасно коригувати робочі процеси.

Для стимулювання працівників передбачено комплекс заходів:

- Матеріальна мотивація, система преміювання за перевиконання планів, річні бонуси та оплата понаднормової роботи.

- Нематеріальна мотивація, гнучкий графік роботи, корпоративні заходи та програми визнання досягнень співробітників.
- Соціальні пакети, медичне страхування, компенсація витрат на навчання та сертифікацію.

Завдяки цим заходам підприємство створює комфортні умови праці та стимулює персонал до професійного зростання.

Основні проблеми:

- Недостатня автоматизація деяких процесів.
- Незважаючи на використання автоматизованої системи обліку кадрів, деякі функції (наприклад, звітування та обробка відгуків) виконуються вручну, що призводить до перевантаженості кадрової служби.
- Обмеженість програм навчання для співробітників.
- Відсутність системного підходу до професійного розвитку обмежує можливості підвищення кваліфікації працівників.

Рекомендації:

- Впровадження сучасних HRM-систем.
- Використання комплексних платформ (наприклад, SAP SuccessFactors або Workday) дозволить автоматизувати більшість кадрових процесів, включно з оцінкою ефективності та формуванням звітності.
- Розширення програм підвищення кваліфікації.

Організація внутрішніх навчальних заходів, залучення зовнішніх тренерів та створення програми менторства дозволять підвищити компетентність співробітників та сприяти їхньому професійному зростанню. Таким чином, усунення виявлених недоліків та впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Дефіс» удосконалити кадрове адміністрування, підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити позиції компанії на ринку.

Ефективне кадрове адміністрування є ключовим чинником стабільного та сталого розвитку підприємства ТОВ «Дефіс». Правильна організація кадрових процесів має безпосередній вплив на продуктивність працівників, моральний клімат в колективі та здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку. У результаті проведеного аналізу можна зробити низку важливих висновків щодо стану кадрового адміністрування на підприємстві.

По-перше, ТОВ «Дефіс» активно впроваджує сучасні технології та інструменти для ефективного управління персоналом, що дозволяє значно підвищити оперативність і точність виконання кадрових процедур. Зокрема, автоматизація кадрового документообігу допомагає зменшити навантаження на кадрову службу, а також скоротити час на оформлення необхідної документації, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії.

Порівняльна таблиця показників ефективності кадрового адміністрування, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця показників ефективності кадрового адміністрування

Показник	До впровадження технологій	Після впровадження технологій	Зміна (%)
Середній час закриття вакансії (дні)	45	30	-33%
Вартість найму одного працівника (грн)	7 000	5 000	-28.6%
Рівень плинності кадрів (%)	15	10	-33.3%
Рівень задоволеності працівників (за 5-бальною шкалою)	3.8	4.5	+18.4%
Відсоток виконання плану навчання (%)	70	90	+28.6%
Витрати на навчання на одного працівника (грн)	800	1 000	+25%

Середній час закриття вакансії, скорочення на 33% свідчить про підвищення ефективності процесу рекрутингу завдяки автоматизації.

Вартість найму одного працівника, зменшення витрат на 28.6% може бути результатом оптимізації процесів підбору персоналу та зниження потреби в зовнішніх рекрутингових агенціях. Рівень плинності кадрів, зниження на 33.3% вказує на покращення умов праці, підвищення мотивації та задоволеності працівників після впровадження нових технологій.

Рівень задоволеності працівників, зростання на 18.4% демонструє позитивний вплив сучасних технологій на внутрішній клімат та культуру компанії.

Відсоток виконання плану навчання, підвищення на 28.6% свідчить про ефективніше планування та реалізацію програм навчання за допомогою нових технологічних рішень. Витрати на навчання на одного працівника, збільшення на 25% може бути пов'язане з інвестиціями в сучасні платформи та інструменти для навчання, що в довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та ефективності роботи.

По-друге, підприємство приділяє увагу не тільки найму та адаптації нових співробітників, але й розробляє стратегії мотивації та розвитку персоналу, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і професіоналізм серед працівників. Впровадження програм наставництва та системи преміювання сприяє формуванню лояльності та залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Проте, незважаючи на значні досягнення в організації кадрових процесів, є певні проблеми, які потребують уваги для подальшого розвитку. Це включає необхідність додаткової автоматизації деяких етапів кадрового адміністрування та розширення програм професійного навчання для працівників, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації і відповідності до вимог сучасного ринку праці [25, с. 63].

Рекомендації щодо вдосконалення кадрових процесів, такі як впровадження сучасних HRM-систем та розширення програм підвищення кваліфікації, дозволять ТОВ «Дефіс» покращити кадрове адміністрування,

підвищити ефективність використання людських ресурсів і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Отже, успішне кадрове адміністрування має стратегічне значення для досягнення загальних цілей ТОВ «Дефіс» і забезпечення стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Застосування інноваційних підходів та постійне вдосконалення процесів управління персоналом дозволить підприємству не тільки підтримувати високий рівень продуктивності, а й створювати сприятливі умови для подальшого росту та розвитку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення стратегічних напрямків удосконалення кадрового адміністрування

Кадрове адміністрування є важливим елементом управлінської діяльності кожного підприємства, оскільки без ефективної роботи з персоналом організація не може досягти своїх стратегічних цілей. ТОВ «Дефіс», як представник малого чи середнього бізнесу в Україні, потребує оптимізації своїх кадрових процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Визначення стратегічних напрямків удосконалення кадрового адміністрування є важливим кроком до досягнення організаційних цілей.

Один із стратегічних напрямків удосконалення кадрового адміністрування, це покращення процесу підбору та адаптації персоналу є критичним напрямком для будь-якої організації, оскільки саме від якості та ефективності цих процесів залежить, наскільки успішно нові працівники впишуться в колектив і виконуватимуть свої обов'язки. Для ТОВ «Дефіс» важливо впровадити стратегії, які дозволять значно підвищити ефективність відбору кандидатів та їх швидку адаптацію на новому робочому місці [47, с. 52].

Психометричні тести – це один з найбільш ефективних способів об'єктивно оцінити здібності, риси характеру та інтелектуальний потенціал кандидата. Такі тести допомагають виявити не лише професійні навички, але й особистісні характеристики, які можуть бути важливими для успішної роботи в команді та виконання конкретних завдань.

У багатьох міжнародних компаніях, таких як Unilever, психометричні тести є частиною процесу відбору, де кандидати проходять серію тестів для

визначення їх здатностей до критичного мислення, креативності та емоційного інтелекту.

Інтерв'ю за допомогою компетентнісних моделей – це інтерв'ю, яке фокусується на вивченні конкретних ситуацій, в яких кандидат продемонстрував необхідні професійні та особисті компетенції. Наприклад, питання можуть стосуватися ситуацій, коли кандидат мав справу з конфліктами або вирішував складні задачі.

У компанії IBM застосовуються так звані ситуаційні інтерв'ю, де кандидатам пропонуються реальні сценарії з роботи в команді чи проекті, і вони повинні пояснити, як би вони вирішили ці проблеми, ґрунтуючись на власному досвіді.

Відео-інтерв'ю – цей метод стає все популярнішим, оскільки дозволяє залучити кандидатів з будь-якого регіону або навіть країни без необхідності витрачати час та ресурси на фізичні інтерв'ю. Відео-інтерв'ю можна поєднувати з тестами на поведінку або оцінкою здатності до вирішення практичних завдань у реальному часі.

Siemens активно використовує відео-інтерв'ю для початкового етапу відбору кандидатів, що дозволяє значно скоротити час на рекрутинг та розширити географію пошуку талановитих фахівців [58, с. 16].

Процес адаптації працівника у новому колективі та його ознайомлення з корпоративною культурою та внутрішніми процедурами має велике значення для забезпечення високої продуктивності та лояльності нових співробітників.

Чітка програма адаптації – це набір заходів, спрямованих на те, щоб працівник швидко освоївся в новому робочому середовищі, зрозумів внутрішні процеси компанії та адаптувався до колективу. Програма повинна включати знайомство з компанією, її цінностями, політиками, а також детальне пояснення обов'язків і очікувань щодо виконання завдань.

У компанії SAP нові працівники проходять тримісячну адаптаційну програму, яка включає тренінги з корпоративної культури, технічні навчання, наставництво та регулярні зворотні зв'язки від керівників.

Наставництво – важливим елементом адаптації є наявність наставника або ментора, який допомагає новому працівникові орієнтуватися в специфіці компанії. Ментор не тільки надає допомогу в освоєнні професійних обов'язків, але й допомагає новому співробітнику в інтеграції в колектив.

У Accenture кожен новий працівник отримує ментора, який допомагає йому в процесі адаптації та розвитку кар'єри. Це дозволяє значно зменшити плинність кадрів, оскільки нові працівники відчувають підтримку та розуміння від більш досвідчених колег [53, с. 14].

Тренінги для нових співробітників – додаткові тренінги, спрямовані на знайомство з внутрішніми інструментами, програмами або системами компанії, допоможуть новачкам швидше вбудуватися в робочі процеси та стати продуктивними на своїй посаді.

Amazon проводить спеціалізовані тренінги для нових працівників, де вони ознайомлюються з усіма необхідними інструментами та процесами для досягнення високих результатів у своїй роботі.

Отже, удосконалення системи підбору та адаптації персоналу є критичним для ТОВ «Дефіс», оскільки це дозволить не тільки залучати найкращих кандидатів, але й забезпечить їх швидку інтеграцію у компанію. Використання сучасних методів відбору, таких як психометричні тести, відео-інтерв'ю та інтерв'ю за компетентнісними моделями, допоможе підвищити точність відбору та зменшити кількість неефективних наймів. Крім того, чітка програма адаптації, наставництво та професійне навчання нових співробітників сприятимуть підвищенню лояльності та продуктивності працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальний успіх підприємства.

Ефективність системи мотиваційного механізму ТОВ «Дефіс» на підприємстві було визначено за допомогою показників співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників (табл. 3.1). Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2022 році складає 4,97, що свідчить про те, що заробітна плата у 2022 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Вже у 2023 р. темп росту виробітку склав 34,4%, а заробітна плата зросла на 23,7%.

Таблиця 3.1

Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників ТОВ «Дефіс» у 2021 - 2023 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2021	2022	2023
Темп приросту виробітку, %	х	25,7	34,4
Темп приросту заробітної плати, %	х	5,2	23,7
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	х	4,97	1,45

Виходячи з проблем підприємства в наступному розділі буде розглянуто основні заходи по подоланню цих проблем, а також розроблений план впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Згідно з таблицею 3.2 нами були проаналізовані фактори мотивації працівників компанії. Для підвищення загальної вмотивованості персоналу компанії, працівник має право розраховувати на повну оплату праці та додаткові мотиваційні фактори лише за умови виконання повного нормованого обсягу робіт.

Таблиця 3.2

Фактори мотивації працівників ТОВ «Дефіс»

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти: на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточувальні цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів для підвищення продуктивності. ТОВ «Дефіс» повинно розробити систему мотивації, яка включатиме:

- Впровадження гнучкої системи бонусів та премій залежно від досягнутих результатів.
- Розробка нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік, відпустки за бажанням або організація корпоративних заходів.

Наприклад у Microsoft існує система мотивації, що включає не тільки матеріальні винагороди, а й постійний розвиток кар'єрного потенціалу співробітників через можливості для навчання, програм наставництва та високий рівень гнучкості у роботі.

З метою матеріального заохочення кращих працівників за результатами господарської діяльності підприємства, підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці та рентабельності, створення атмосфери залучення працівників до інтересів підприємства та персоналу пропонується розробити та запровадити механізм матеріальної мотивації, рис. 3.1.

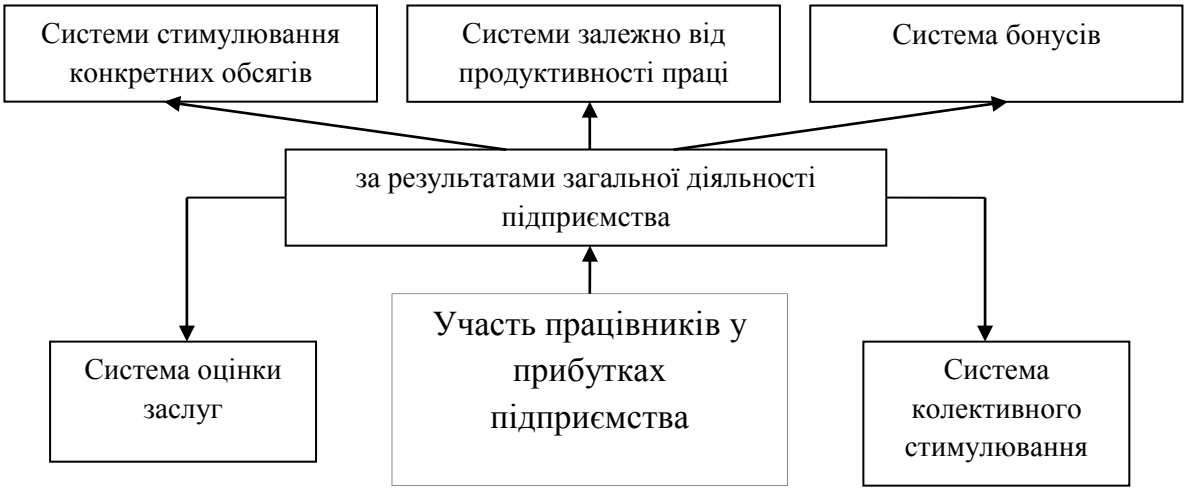

Рис. 3.1 – Система матеріальної мотивації працівників на основі участі у прибутках підприємства

Як окремий захід для покращення мотивації, ми запропонуємо розвиток системи управління бізнес-кар’єрою - як важливого чинника стимулювання персоналу[11, с. 79].

Для підвищення кваліфікації працівників, компанія повинна впровадити стратегії, що включають як зовнішнє, так і внутрішнє навчання. Важливою складовою є надання співробітникам можливості для постійного професійного розвитку, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, мотивації та задоволеності роботою.

Зовнішні курси та сертифікаційні програми – компанія може укласти партнерські угоди з навчальними установами та професійними асоціаціями для надання своїм працівникам доступу до сертифікованих курсів. Це дозволяє працівникам отримати нові знання та навички, що відповідають стандартам галузі. Microsoft організує для своїх працівників курси та сертифікаційні програми в межах Microsoft Learn, онлайн-платформи, яка дозволяє співробітникам здобувати кваліфікацію з нових технологій, таких як штучний інтелект або хмарні обчислення [51, с. 29].

Семінари та конференції – участь у професійних семінарах і конференціях дає можливість співробітникам дізнатися про новітні тенденції в їхній галузі, а також сприяє нетворкінгу та обміну досвідом з іншими професіоналами. У Google організовуються регулярні конференції, де співробітники мають можливість не лише ділитися досвідом, а й підвищувати свою кваліфікацію через участь у семінарах, воркшопах та тренінгах.

Розвиток внутрішніх тренінгів – компанія може створити систему внутрішніх тренінгів, які орієнтовані на розвиток конкретних навичок, що необхідні для просування по кар'єрній сходинці. Це може включати як технічне навчання, так і тренінги з управлінських навичок або розвитку м'яких навичок (soft skills).

Кар'єрний коучинг і наставництво – програма наставництва або кар'єрного коучингу може допомогти співробітникам отримати необхідну підтримку для професійного розвитку. Завдяки таким програмам працівники зможуть швидше зрозуміти, як досягти своїх кар'єрних цілей і покращити свої навички.

Оптимізація кадрового діловодства та документообігу є важливою частиною удосконалення управління персоналом. Застосування автоматизації та електронного документообігу дозволить знизити адміністративне навантаження, підвищити точність даних та забезпечити зручність у процесі управління персоналом.

Цифровізація кадрових процесів – для полегшення роботи з документацією та зниження можливих помилок у процесі зберігання та обробки даних важливо перейти на використання електронних систем документообігу. Вони дозволяють автоматизувати процеси підготовки, зберігання та архівації кадрових документів, що значно знижує час, необхідний для обробки документів [52, с. 79].

Відстеження історії змін та збереження інформації – електронні системи дозволяють точно відстежувати всі зміни в документації та зберігати історію взаємодій з працівниками, що підвищує прозорість та ефективність управлінських процесів.

Системи для автоматизації – впровадження програмного забезпечення для автоматичної обробки та зберігання кадрових документів дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з втратою документів або недотриманням строків зберігання.

Зниження адміністративних витрат – автоматизація дозволяє зменшити необхідність у великій кількості співробітників, що займаються обробкою документів, і, відповідно, скоротити адміністративні витрати.

Отже, підвищення кваліфікації є важливим напрямком для розвитку компанії, оскільки дозволяє співробітникам постійно оновлювати свої знання та навички, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними. Впровадження зовнішніх курсів, семінарів та внутрішніх тренінгових програм може значно підвищити кар'єрний потенціал співробітників і сприяти їхньому професійному розвитку. Вдосконалення кадрового діловодства та документообігу дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, знизити витрати часу на обробку документації та підвищити

ефективність управлінських процесів. Автоматизація документообігу є важливим етапом для підвищення точності та прозорості в управлінні персоналом [48, с. 74].

Отже, покращення кадрового процесу через системи відбору та адаптації – необхідно запровадити сучасні інструменти для відбору кадрів та адаптації нових працівників до корпоративної культури, що дозволить підвищити ефективність роботи. Впровадження чіткої системи оцінки ефективності праці – це дозволить оперативно реагувати на зміни в продуктивності працівників і створювати індивідуальні плани розвитку. Розробка гнучкої системи мотивації – це важливий елемент, що дозволяє не лише стимулювати працівників, але й сприяти їхній лояльності до компанії. Інвестування в професійний розвиток персоналу – надання працівникам можливості для розвитку компетенцій та кар'єрного росту допоможе підвищити загальний рівень кваліфікації та продуктивності компанії. Оптимізація кадрового діловодства – автоматизація процесів кадрового обліку дозволить знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність роботи.

Впровадження цих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню ефективності кадрового адміністрування на ТОВ «Дефіс», що допоможе організації досягти високих результатів на ринку та покращити своє становище серед конкурентів.

3.2 Методи та інструменти удосконалення кадрового адміністрування

Для удосконалення кадрового адміністрування на ТОВ «Дефіс» необхідно використовувати сучасні методи та інструменти, які дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, забезпечити ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволить компанії

підвищити рівень мотивації працівників, знизити адміністративні витрати та забезпечити кращі умови для розвитку кар'єри [14, с. 69].

Методи кадрового адміністрування — це різні підходи та способи, що використовуються для досягнення цілей управління персоналом. Вони включають як традиційні інструменти, так і новітні технології.

Розглянемо методи удосконалення кадрового адміністрування, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Методи удосконалення кадрового адміністрування

Метод	Опис	Приклад впровадження в ТОВ «Дефіс»
Адміністративні методи	Використання організаційних та дисциплінарних заходів для забезпечення виконання норм трудового законодавства та внутрішніх правил компанії.	Встановлення чітких інструкцій щодо виконання обов'язків, а також застосування дисциплінарних стягнень за порушення трудової дисципліни, наприклад, попередження, догана чи звільнення.
Економічні методи	Вплив через фінансові стимули: премії, бонуси, виплати, додаткові відпустки.	Розробка програми преміювання за досягнення показників, що перевищують план, або надання додаткових бонусів за результативність роботи. Створення чіткої системи винагород за високі результати.
Соціально-психологічні методи	Орієнтовані на створення комфортної атмосфери на роботі через командні тренінги, психодіагностику, організацію корпоративних заходів.	Проведення тренінгів для поліпшення командної роботи, організація корпоративних свят, участь у волонтерських проектах або спортивних змаганнях для зміцнення командного духу і покращення мікроклімату.
Методи розвитку персоналу	Включають навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, стажування для підвищення професіоналізму працівників.	Впровадження внутрішніх тренінгових програм для підвищення кваліфікації співробітників. Наприклад, навчання менеджерів з управління проектами або курсів з нових технологій.
Методи оцінки персоналу	Регулярна атестація, використання KPI (ключові показники ефективності) для оцінки роботи працівників.	Проведення щорічної атестації співробітників для визначення їх ефективності. Визначення ключових показників результативності (KPI) для менеджерів та інших ключових співробітників.

Інструменти кадрового адміністрування — це конкретні засоби, які використовуються для реалізації методів управління персоналом. Вони включають як програмні рішення, так і інші технології, які допомагають автоматизувати процеси та полегшити роботу з персоналом, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

Інструменти кадрового адміністрування

Інструмент	Опис	Приклад використання в ТОВ «Дефіс»
HRM-системи (Human Resource Management)	Програмне забезпечення для автоматизації всіх процесів кадрового адміністрування, зберігання даних про співробітників, обробки заявок на відпустки та лікарняні, звітності.	Впровадження HRM-системи, яка дозволяє автоматизувати процеси прийому на роботу, оформлення відпусток, оформлення лікарняних, а також відстежувати ефективність персоналу через інтеграцію KPI.
Інтерв'ю за допомогою відео-платформ	Використання онлайн-платформ для проведення співбесід та оцінки кандидатів на вакансії компанії.	Запровадження відео-співбесід через платформи типу Zoom або Skype для зручності співбесід з кандидатами на вакансії, що економить час і ресурси компанії, дозволяючи інтерв'ю проводити дистанційно.
Електронний документообіг	Використання системи для автоматизації збереження та обробки кадрових документів, створення електронних підписів.	Впровадження електронного документообігу для збереження всіх кадрових документів, включаючи контракти, заяви, накази, що знижує паперові витрати і полегшує пошук інформації в майбутньому.
Системи оцінки ефективності (KPI)	Програмні рішення для відстеження та аналізу ефективності роботи співробітників через використання KPI.	Впровадження автоматизованої системи для відстеження KPI кожного співробітника, яка дозволяє регулярно оцінювати їх результати та своєчасно приймати рішення щодо кар'єрного розвитку.
Онлайн-курси та тренінги	Платформи для онлайн-навчання та розвитку персоналу, що дозволяють співробітникам проходити курси у зручний для них час.	Використання платформ, таких як Coursera або Udemy, для доступу співробітників до різноманітних курсів, що дозволяє їм покращувати свої професійні навички в межах робочого часу чи в позаробочий час.

Впровадження HRM-системи (Human Resource Management System) є одним із найбільш ефективних способів удосконалення кадрового адміністрування на ТОВ «Дефіс». HRM-система дозволяє автоматизувати ключові аспекти управління персоналом, що забезпечує високу ефективність та знижує навантаження на адміністративний персонал.

Основні переваги впровадження HRM-системи [13, с. 64]:

- Автоматизація процесу прийому на роботу. Відбір кандидатів може бути здійснений за допомогою спеціалізованих інтерфейсів для оцінки резюме, проведення співбесід, зберігання результатів інтерв'ю та анкетування.
- Обробка заявок на відпустки та лікарняні. Всі заявки на відпустки, лікарняні та інші дозволи можуть бути автоматизовані, що дозволяє скоротити час на затвердження та обробку документів.
- Відстеження присутності та робочого часу. HRM-система може автоматично фіксувати робочий час співробітників, обробляти дані про відсутність на роботі, що дозволяє точніше розраховувати заробітну плату та вести облік робочих годин.

У великих компаніях, таких як SAP та IBM, активно використовуються HRM-системи, що дозволяють автоматизувати всю роботу з персоналом — від рекрутингу до звільнень, а також ефективно обробляти кадрові запити та забезпечувати прозорість у системі управління персоналом.

В умовах глобалізації та дистанційної роботи, відео-співбесіди стали важливим інструментом у процесі рекрутингу та взаємодії з кандидатами на вакансії. Вони дозволяють залучати талановитих співробітників з різних регіонів без необхідності їхнього переїзду.

Основні переваги відео-співбесід [33, с. 59]:

- Не потрібно оплачувати витрати на поїздки кандидатів, що може суттєво скоротити витрати на рекрутинг.

- Відео-співбесіди дозволяють проводити співбесіди з більшою кількістю кандидатів за короткий час, що прискорює процес відбору.
- Кандидати можуть бути розташовані в будь-якому регіоні або країні, що дозволяє компанії отримати доступ до ширшого пулу талантів.
- Відео-співбесіди особливо важливі в умовах пандемій або інших ситуацій, коли фізичні зустрічі можуть бути обмежені.

Багато міжнародних компаній, таких як Microsoft і Oracle, активно використовують відео-співбесіди для рекрутингу на всі рівні компанії. Цей інструмент дозволяє залучати висококваліфікованих кандидатів по всьому світу та значно скорочувати час на найм.

Для забезпечення безперервного розвитку персоналу, ТОВ «Дефіс» може впровадити онлайн-курси та внутрішні тренінги. Це дозволить співробітникам постійно покращувати свої професійні навички, підвищувати кваліфікацію та забезпечувати конкурентоспроможність компанії.

Основні переваги розвитку онлайн-курсів та тренінгів:

- Співробітники можуть проходити навчання у зручний для них час, що дозволяє поєднувати професійний розвиток із основною роботою.
- Онлайн-курси дозволяють вибирати навчання з різних напрямків — від лідерства та менеджменту до технічних спеціальностей і нових технологій.
- Онлайн-курси значно дешевші в порівнянні з традиційними навчаннями, що дозволяє компанії забезпечити розвиток персоналу без великих витрат.
- Багато онлайн-платформ надають сертифікати, які підтверджують кваліфікацію співробітника після завершення курсу, що додає додаткову цінність для компанії.

Отже, автоматизація через HRM-системи: Впровадження HRM-системи допоможе ТОВ «Дефіс» значно знизити адміністративне навантаження, підвищити точність обробки даних та забезпечити кращу координацію процесів управління персоналом. Це дозволить заощаджувати час і ресурси, зменшуючи ризики помилок та затримок.

3.3 Оцінка результативності реалізації програми удосконалення та моніторинг ефективності

Сучасні технології стають основним інструментом для покращення ефективності кадрового адміністрування на підприємствах, зокрема на ТОВ «Дефіс». Впровадження новітніх інформаційних систем і автоматизація кадрових процесів дозволяє зменшити витрати, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити швидке і ефективне виконання операцій з персоналом. Оцінка ефективності використання таких технологій є ключовою для розуміння, наскільки успішно компанія інтегрує сучасні інструменти в кадрове адміністрування.

ТОВ «Дефіс» активно використовує такі технології в управлінні персоналом:

1. Автоматизовані системи обліку кадрів (HRMS). Інтеграція спеціалізованих програм для ведення кадрового діловодства значно скорочує час на оформлення документів і зменшує ризик помилок. Наприклад, система автоматично генерує трудові договори, накази, обробляє заявки на відпустки та лікарняні.

2. Інструменти для моніторингу ефективності співробітників. Використання HR-аналитики та спеціальних програм для оцінки продуктивності дозволяє контролювати виконання KPI, ефективність роботи команд і відслідковувати прогрес співробітників в реальному часі.

3. Системи для навчання та розвитку персоналу (LMS). Система для

управління навчанням дозволяє планувати і організовувати курси та тренінги для співробітників, моніторити їх успішність і оцінювати результативність програм [36, с. 19].

Інструменти для аналізу плинності кадрів та задоволеності співробітників: За допомогою опитувань і збору зворотного зв'язку, компанія може аналізувати рівень задоволеності працівників умовами праці та визначати фактори, що призводять до звільнень.

Оцінка ефективності впровадження технологій здійснюється через аналіз кількох ключових показників, зниження часу на виконання кадрових операцій. Впровадження автоматизованих систем дозволяє значно зменшити час, що витрачається на документообіг. Наприклад, замість того, щоб вручну готувати трудові договори та інші документи, система генерує їх автоматично.

Зниження часу на виконання кадрових операцій, таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Зниження часу на виконання кадрових операцій

Операція	Час без автоматизації	Час з автоматизацією	Зекономлений час
Підготовка трудового договору	2 години	15 хвилин	1 година 45 хв
Оформлення лікарняного листа	1 година	20 хвилин	40 хвилин
Підготовка наказу на відпустку	1,5 години	30 хвилин	1 година

Отже, завдяки автоматизації, компанія заощаджує значний час на рутинних операціях, що дає змогу HR-менеджерам зосередитися на більш важливих завданнях.

Зниження плинності кадрів, таблиця 3.6, використання інструментів для аналізу плинності кадрів дозволяє вчасно виявляти причини звільнень та коригувати кадрову політику. Зібрані дані дозволяють компанії адаптувати стратегії утримання персоналу, що зменшує текучість кадрів.

Таблиця 3.6

Зниження плинності кадрів

Показник	До впровадження технологій	Після впровадження технологій	Зміна
Рівень плинності кадрів (%)	20%	12%	-8%
Середній час перебування співробітника	1 рік 6 місяців	2 роки	+6 місяців

Таким чином, впровадження аналітики дозволяє знизити плинність кадрів, збільшивши середній термін роботи співробітників у компанії [16, с. 36].

Покращення ефективності навчання та розвитку персоналу, таблиця 3.7. Використання LMS дозволяє організувати навчання в онлайн-форматі, що дає змогу співробітникам проходити курси та тренінги без відриву від роботи. Оцінка ефективності навчальних програм здійснюється через відстеження прогресу співробітників у системі.

Таблиця 3.7

Покращення ефективності навчання та розвитку персоналу

Курс/Тренінг	Кількість учасників до впровадження LMS	Кількість учасників після впровадження LMS	Оцінка ефективності (до/після)
Курс з підвищення кваліфікації	30 осіб	50 осіб	+66%
Тренінг з лідерства	15 осіб	35 осіб	+133%
Навчання з IT-навігації	10 осіб	40 осіб	+300%

Впровадження LMS збільшило кількість учасників навчальних програм, що підвищує кваліфікацію співробітників і сприяє їхньому професійному розвитку.

Задоволеність співробітників, таблиця 3.8. Збір даних про задоволеність співробітників за допомогою спеціальних опитувань дозволяє виявляти проблеми в організації праці та своєчасно їх усувати. Це дозволяє не тільки

покращити умови роботи, але й сприяє підвищенню лояльності персоналу.

Таблиця 3.8

Задоволеність співробітників

Показник	До впровадження технологій	Після впровадження технологій	Зміна
Рівень задоволеності працівників (%)	60%	80%	+20%
Кількість рекомендацій компанії від співробітників	4	10	+150%

Збір зворотного зв'язку через опитування дозволяє оперативно реагувати на потреби співробітників, що сприяє підвищенню рівня їх задоволеності.

Для того, щоб ще більше підвищити ефективність використання HRMS (системи управління персоналом), компанії варто додати додаткові функціональні можливості, які дозволяють більш детально аналізувати продуктивність і мотивацію працівників. Сучасні HRMS-системи можуть включати інструменти для глибокого аналізу не лише ефективності виконання задач, але й показників, пов'язаних з емоційною залученістю та мотивацією персоналу. Для цього доцільно використовувати наступні функції [25, с. 41]:

1. Аналіз мотивації та залученості співробітників: Впровадження інструментів для збору та аналізу даних про емоційний стан працівників дозволить керівництву точно визначати, в яких аспектах роботи потрібно покращення, а також виявляти потенційні ризики для бізнесу через високу плинність кадрів або зниження продуктивності.

2. Інтеграція з іншими системами бізнес-аналізу: Розширення HRMS шляхом інтеграції з іншими інструментами для управління проектами та фінансами дозволить створити єдину інформаційну платформу, яка допоможе визначити зв’язок між ефективністю працівників та фінансовими результатами компанії.

3. Персоналізовані рекомендації для розвитку співробітників: Система повинна генерувати персоналізовані рекомендації для розвитку кожного співробітника, зважаючи на їхні сильні сторони, навички та можливості для зростання. Це може включати рекомендації щодо конкретних курсів, тренінгів або навіть можливостей для кар'єрного зростання в компанії.

Системи управління навчанням (LMS) уже показали свою високу ефективність у ТОВ «Дефіс», однак для досягнення ще більших результатів доцільно інвестувати у розширення навчальних програм. Це включає:

1. Модульні програми для різних рівнів співробітників: Компанія може створити програму навчання, розбиту на модулі, що відповідають конкретним потребам різних категорій співробітників, таких як нові працівники, менеджери, технічні спеціалісти або топ-менеджери. Це дозволить зосередитися на критичних аспектах розвитку кожної групи співробітників.

2. Використання гейміфікації в навчальних програмах: Для підвищення зацікавленості співробітників у процесі навчання, можна впровадити елементи гейміфікації (наприклад, бали, рівні, досягнення), що стимулюватиме учасників до активного проходження курсів. Впровадження таких інструментів допоможе значно підвищити рівень залученості та збереження знань серед працівників.

3. Персоналізовані програми розвитку: LMS може створювати індивідуальні траєкторії розвитку для співробітників, що базуються на їхніх особистих цілях, кар'єрних планах та попередніх результатах навчання. Це дозволить кожному співробітнику проходити курси та тренінги, які максимально відповідають його особистим потребам і сприяють професійному росту.

Для зручності доступу до навчальних матеріалів та моніторингу їх прогресу варто впровадити мобільні рішення. Сучасні мобільні додатки для HR можуть значно покращити взаємодію співробітників з компанією, забезпечуючи [19, с. 63]:

- Мобільний додаток дозволить співробітникам легко отримувати доступ до навчальних матеріалів, навіть перебуваючи поза офісом. Це також дасть змогу проходити курси на ходу, що підвищить гнучкість процесу навчання.
- Мобільний моніторинг продуктивності: Використання мобільних рішень для моніторингу виконання завдань і досягнення цілей у реальному часі дозволить керівникам оперативно реагувати на проблеми та коригувати стратегії управління персоналом.
- Інтерактивні інструменти зворотного зв'язку: Завдяки мобільним додаткам можна регулярно збирати зворотний зв'язок від співробітників через опитування, оцінки курсів та запитання, що допомагає своєчасно виявляти слабкі місця в управлінні та навчанні.

Розширення інструментів аналітики для прогнозування потреб у персоналі:

- Для кращого планування кадрової політики варто розглянути впровадження інструментів прогнозування потреб у персоналі на основі великих даних (Big Data). Це дозволить більш точно планувати наймання нових співробітників, враховуючи сезонні коливання, майбутні проекти та інші економічні фактори. В результаті:
- Прогнозування потреб у кадрах: Система зможе аналізувати різні фактори, які впливають на потребу в нових співробітниках, і автоматично генерувати рекомендації щодо найму або перепідготовки існуючих працівників.
- Оптимізація процесів на основі аналізу великих даних: Використання Big Data для аналізу кадрових показників (задоволеність працівників, плинність кадрів, продуктивність) дозволить на основі отриманих даних оптимізувати кадрові рішення та скоротити час, необхідний для прийняття важливих

рішень.

Ефективність інвестицій у захід і його вплив на показники діяльності підприємства, таблиця 3.9.

Таблиця 3.9

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№	Найменування показника	2025	2026	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (%)
1	Доходи від реалізації продукції	160000	190000	+30000	+20%
2	Чистий дохід від реалізації продукції	150000	178000	+28000	+20%
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	74	82	+20	+10%
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	60000	65000	+5000	+10%
5	Фонд оплати праці штатних працівників	40000	45000	+5000	+16.7%
6	Собівартість реалізованої продукції	90000	100000	+10000	+20%
7	Валовий прибуток (збиток)	55000	65000	+10000	+20%
8	Інші операційні доходи	6000	7000	+1000	+20%
9	Адміністративні витрати	10000	12000	+2000	+20%
10	Витрати на збут	8000	9500	+1500	+21.4%
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	117000	137000	+20000	+18.7%
12	Фінансовий результат від операційної діяльності	9000	11000	+2000	+25%
13	Чистий прибуток (збиток)	8000	9500	+1500	+25%
14	Продуктивність праці (дохід на 1 працівника)	900	964	+64	+9.1%
15	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	160	169	+9	+6%
16	Фондоозброєність (вартість ОЗ на працівника)	250	250	0	0%

Аналізуючи дані, представлені в табл. 3.9, ми спостерігаємо, що Доходи від реалізації продукції повинні зрости на 20%, що свідчить про збільшення обсягів продажу або підвищення цін. Чистий дохід від реалізації продукції, також збільшиться на 20%, що вказує на стабільність у збереженні доходів після вирахування податків та інших відрахувань. Собівартість реалізованої продукції, зросте на 20%, що може свідчити про підвищення вартості сировини, енергоносіїв або інших виробничих витрат.

Отже, впровадження сучасних технологій у кадровому адмініструванні на ТОВ «Дефіс» значно покращило процеси підбору, навчання, моніторингу та утримання персоналу. Однак для досягнення максимальних результатів варто продовжувати вдосконалювати ці технології. Інтеграція додаткових функцій у HRMS, розширення навчальних програм та впровадження мобільних рішень для співробітників дозволить значно підвищити ефективність кадрових процесів, що в свою чергу сприятиме розвитку персоналу, підвищенню їх задоволеності та продуктивності, а також зниженню плинності кадрів. Розширення аналітичних можливостей та впровадження інструментів прогнозування також допоможе компанії більш точно планувати кадрові потреби і реагувати на зміни ринку праці.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом як багаторівневий і надзвичайно складний процес має свої специфічні властивості і закономірності, які носять системний характер і повноту і базуються на комплексному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових і вдосконаленні існуючих форм і методів роботи. Запропоновані в роботі підходи до управління персоналом підприємства визначають характер і спрямованість працівників у процесі господарської діяльності. Соціальне середовище, економічні та ринкові відносини впливають на розвиток індивідуальних особливостей людини. Соціально-психологічна, морально-етична та операційна складові продуктивності праці впливають на формування, розвиток, контроль кадрового потенціалу персоналу підприємства, його мотиваційну сферу, способи набуття компетентностей, знань і навичок професійної діяльності, умови праці, визначають ставлення працівників як до себе, так і до інших у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таким чином, використання процесного підходу в розробці управління персоналом – це сукупність дій, пов’язаних із створенням, поширенням і практичним застосуванням комплексу методичних, методологічних і процедурних засад такої побудови управління персоналом, в якій виступає як процес у мережі взаємодіючих процесів організації, оптимізація яких стає можливою за рахунок активного використання досвіду інших компаній, впровадження нових технологій, автоматизації та формалізації діяльності та інвестицій у довгостроковий розвиток. Варто зазначити, що правильно обрана кадрова стратегія забезпечує: своєчасне комплектування персоналом, що забезпечує безперебійну роботу виробництва; стабілізація колективу шляхом врахування інтересів колективу; використання працівників відповідно до кваліфікації та спеціальної підготовки.

2. Через розробку та впровадження систем стимулювання кадрове адміністрування сприяє підвищенню мотивації та лояльності персоналу. Це

може включати як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст) стимули. Кадрове адміністрування сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підтримці корпоративних цінностей та норм поведінки. Це включає розробку та впровадження заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, підвищення рівня комунікації та взаємодії між працівниками. Таким чином, кадрове адміністрування є невід'ємною частиною системи управління персоналом, забезпечуючи комплексний підхід до роботи з людськими ресурсами та сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства. Його ефективна реалізація дозволяє не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, але й створити умови для їхнього професійного розвитку, підвищення мотивації та задоволеності роботою. Крім того, кадрове адміністрування сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці, що є важливим фактором у залученні та утриманні талановитих фахівців. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективне кадрове адміністрування стає запорукою успішної діяльності та стійкого розвитку організації.

3. Кадрове адміністрування ґрунтується на низці принципів та методів, які забезпечують ефективне управління персоналом. Принципи, такі як науковість, системність, єдність розпорядництва, мотивація та гнучкість, створюють основу для організації роботи з кадрами. Методи кадрового адміністрування включають адміністративні, економічні, соціально-психологічні, методи розвитку та оцінки персоналу. Їхнє комплексне застосування дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми людськими ресурсами, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників, а також досягати стратегічних цілей організації.

4. Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.1, ми спостерігаємо, що Доходи від реалізації продукції зросли на 20% (на 30 000 грн), що свідчить про збільшення обсягів продажу або підвищення цін. Чистий дохід від реалізації продукції, також збільшився на 20% (на 28 000 грн), що вказує на

стабільність у збереженні доходів після вирахування податків та інших відрахувань. Собівартість реалізованої продукції, зросла на 20% (на 18 000 грн), що може свідчити про підвищення вартості сировини, енергоносіїв або інших виробничих витрат. Валовий прибуток, збільшився на 20%, що свідчить про збереження рентабельності основної діяльності. Інші операційні доходи, зросли на 40%, що може бути результатом диверсифікації джерел доходів або підвищення ефективності інших операцій. Адміністративні витрати, збільшилися на 20%, що може свідчити про зростання витрат на управлінські функції або інфляційний тиск. Витрати на збут, зросли на 21.4%, що може бути пов'язано з розширенням маркетингових активностей або підвищенням витрат на логістику. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, збільшилися на 18.7%, що свідчить про зростання загальних витрат підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності, збільшився на 25, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Чистий прибуток, зріс на 25%, що вказує на зростання загальної рентабельності підприємства. Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), зросла на 9.1%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Середньорічна заробітна плата штатного працівника, збільшилася на 6%, що може бути результатом підвищення заробітної плати або зміни структури персоналу. Фондоозброєність (вартість основних засобів на працівника): Залишилася незмінною, що може свідчити про стабільність у забезпеченні працівників основними засобами. Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання доходів, прибутку та ефективності використання ресурсів. Однак зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції вимагає уваги для забезпечення подальшої рентабельності.

5. Аналіз показаВ, що економічна привабливість роботи в ТОВ «Дефіс» низька, проблема плинності кадрів підтверджує необхідність підвищення престижу роботи на цьому підприємстві. Кількісна оцінка ефективності системи управління персоналом передбачає обов'язкове

визначення витрат, необхідних для реалізації стратегії управління персоналом. При цьому враховуються як основні витрати (заробітна плата, оклад, неповний робочий день), так і додаткові витрати (внески на соціальне страхування, відпускні, лікарняні, премії, витрати за окремими напрямками та програмами плану тощо). Результати оцінки ефективності управління персоналом є кінцевими показниками відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства. Таким чином, оцінка ефективності механізму управління персоналом відображає специфіку виконуваних функцій, і дозволяє об'єктивно визначити позитивні та негативні сторони цієї системи, усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивного персоналу.

6. Ефективне кадрове адміністрування є ключовим чинником стабільного та сталого розвитку підприємства ТОВ «Дефіс». Правильна організація кадрових процесів має безпосередній вплив на продуктивність працівників, моральний клімат в колективі та здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку. У результаті проведеного аналізу можна зробити низку важливих висновків щодо стану кадрового адміністрування на підприємстві. По-перше, ТОВ «Дефіс» активно впроваджує сучасні технології та інструменти для ефективного управління персоналом, що дозволяє значно підвищити оперативність і точність виконання кадрових процедур. Зокрема, автоматизація кадрового документообігу допомагає зменшити навантаження на кадрову службу, а також скоротити час на оформлення необхідної документації, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії. По-друге, підприємство приділяє увагу не тільки найму та адаптації нових співробітників, але й розробляє стратегії мотивації та розвитку персоналу, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і професіоналізм серед працівників. Впровадження програм наставництва та системи преміювання сприяє формуванню лояльності та залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії. Проте, незважаючи на значні

досягнення в організації кадрових процесів, є певні проблеми, які потребують уваги для подальшого розвитку. Це включає необхідність додаткової автоматизації деяких етапів кадрового адміністрування та розширення програм професійного навчання для працівників, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації і відповідності до вимог сучасного ринку праці.

7. Покращення кадрового процесу через системи відбору та адаптації – необхідно запровадити сучасні інструменти для відбору кадрів та адаптації нових працівників до корпоративної культури, що дозволить підвищити ефективність роботи. Впровадження чіткої системи оцінки ефективності праці – це дозволить оперативно реагувати на зміни в продуктивності працівників і створювати індивідуальні плани розвитку. Розробка гнучкої системи мотивації – це важливий елемент, що дозволяє не лише стимулювати працівників, але й сприяти їхній лояльності до компанії. Інвестування в професійний розвиток персоналу – надання працівникам можливості для розвитку компетенцій та кар'єрного росту допоможе підвищити загальний рівень кваліфікації та продуктивності компанії. Оптимізація кадрового діловодства – автоматизація процесів кадрового обліку дозволить знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність роботи. Впровадження цих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню ефективності кадрового адміністрування на ТОВ «Дефіс», що допоможе організації досягти високих результатів на ринку та покращити своє становище серед конкурентів.

8. Для удосконалення кадрового адміністрування на ТОВ «Дефіс» необхідно використовувати сучасні методи та інструменти, які дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, забезпечити ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволить компанії підвищити рівень мотивації працівників, знизити адміністративні витрати та забезпечити кращі умови для розвитку кар'єри.

9. Впровадження сучасних технологій у кадровому адмініструванні на ТОВ «Дефіс» значно покращило процеси підбору, навчання, моніторингу та утримання персоналу. Однак для досягнення максимальних результатів варто продовжувати вдосконалювати ці технології. Інтеграція додаткових функцій у HRMS, розширення навчальних програм та впровадження мобільних рішень для співробітників дозволить значно підвищити ефективність кадрових процесів, що в свою чергу сприятиме розвитку персоналу, підвищенню їх задоволеності та продуктивності, а також зниженню плинності кадрів. Розширення аналітичних можливостей та впровадження інструментів прогнозування також допоможе компанії більш точно планувати кадрові потреби і реагувати на зміни ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. І., Гринчук С. Л. Кадрове адміністрування в сучасному підприємстві: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.

2. Блейчик В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 520 с.

3. Брикса О.М. Система мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6, Т. 3. С. 194-197.

4. Баушко О.О. Система мотивації праці на підприємстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. № 4. С. 119-125.

5. Брек О.Г. Навчальна діяльність та її психологічні характеристики. Кіровоград: ПоліграфТерція, 2019. С. 122.

6. Бачарова Н.О., Синяєва Л.В. Вплив соціально-економічних факторів на використання трудових ресурсів. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип.. 53 Дніпропетровський НУ. Дніпропетровськ, 2018. 79-83 с.

7. Гнатюк М. І. Кадрове адміністрування в організаціях: проблеми та перспективи. Економіка та управління. 2021. №3. С. 45–52.

8. Грішкова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. Київ: Знання – Пресс, 2019. 166 с.

9. Гриценко О.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник Київ: КНЕУ, 2021. 228с.

10. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: Опорний конспект лекцій. Чернівці, 2019. 236с.

11. Гриценко О.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник Київ: КНЕУ, 2021. 228с.

12. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: Опорний конспект лекцій. Чернівці, 2019. 236с.

13. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів : БаК, 2018. 624 с.

14. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

15. Дацій Н.В. Економічна ефективність використання персоналу підприємства. Вісник Сумського НАУ. Вип.2. Суми, 2020. 221 с.

16. Даценко А. А. Проблеми мотивації персоналу. Держава та регіони: економіка та підприємництво. 2019. №3. 274 с.

17. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17.

18. Дубок В.М. Дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Дніпро. 2018. № 11 (105). С. 55-62.

19. Дубчак І.В. Персонал як складова функціонування підприємства в сучасному економічному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7 (37). С. 170-176.

20. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2018. № 1. С. 4-15.

21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

22. Іванова Т. Л. Практичні аспекти кадрового адміністрування. Бізнес та кадри. 2018. №2. С. 25–33.

23. Економічний аналіз: Є. П. Кожанова, І. П. Отенко, Т. М. Сєрікова, П. М. Куліков. 3-є вид., перероб. і доп. Харків: ІНЖЕК, 2018. 344 с.

24. Економічний аналіз: Практикум : О. П. Антонюк, Т. М. Ступницька, Н. М. Купріна, І. Є. Подгорна. Львів : Магнолія, 2018. 320 с.

25. Економічний аналіз: теорія і практика: Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній; за ред. проф. А. Г. Загороднього. Львів: Магнолія Плюс, 2016. 428 с.

26. Золотухін А.І. Економіка праці та соціально – трудові відносини.: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 500с.

27. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

28. Заплава О.О. Мотивація праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2018. № 5. С. 22-23.

29. Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник. Львів: Магнолія плюс, 2020. 426 с.

30. Кравченко О. І. Кадрове адміністрування: сучасні виклики та шляхи їх подолання. Ефективність управління. 2020. №5. С. 12–19.

31. Ковальчук М. Економічний аналіз управління персоналом, КНЕУ. Київ: КНЕУ, 2018. 390 с.

32. Коваль Л. С. Управління персоналом і кадрове адміністрування: навчальний посібник. Одеса: Одеський національний університет, 2019. 320 с.

33. Литвиненко А. П. Модернізація кадрового адміністрування на підприємстві. Київ: Економіка і Право, 2019. 312 с.

34. Мельник В. П. Особливості кадрового адміністрування в умовах цифровізації. Управління персоналом. 2019. №4. С. 37–45.

35. Павловська Н. В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. Довідник економіста. 2018. 264 с.

36. Петренко А. В. Основи кадрового адміністрування. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 304 с.

37. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Київ: КНЕУ, 2022. 55с.

38. Сулима Н.В. Трудові ресурси та їх використання. Вісник НАУ. 2019. №23. 122-125 С.

39. Сидоренко О. П. Кадрове адміністрування: теоретичні основи та практичні аспекти. Харків: Харківський національний університет, 2017. 280 с.

40. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

41. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №3. Т. 3. С. 129–131.

42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2018. 231 С.

43. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Щотижневик «Контракти». 2018. №22. С. 18-26

44. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.

45. Шевченко Н. В. Сучасні підходи до кадрового адміністрування. Київ: Наукова думка, 2020. 288 с.

46. Adams J.S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 2018. Vol. 2. P. 267-299.

47. Alderfer C.P. Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 2022. 200 p.

48. Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambrige (MA) : Harvard University Press, 2018. 384 p.

49. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of Managerial Issues. 2018. №13(2). P. 212-226.

50. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

51. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 512 с.

52. Dessler G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2020. 976 с.

53. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw-Hill, 2017. 800 с.

54. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley, 2020. 464 с.

55. Mathis R. L., Jackson J. H. Human Resource Management. Boston: Cengage Learning, 2018. 792 с.

56. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. London: Cengage Learning, 2018. 480 с.

57. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business / D. Ulrich, W. Brockbank, D. Johnson, K. Sandholtz, J. Younger. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2019. 352 с.

58. Becker B. E., Huselid M. A. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. Research in Personnel and Human Resources Management. – 2018. – №36, с. 1–65.

59. Lepak D. P., Snell S. A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review. – 2018. – Vol. 33, №3, с. 817–856.

60. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business Press, 2017. 424 с.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан (Баланс) (Форма №1)

Показник	Код рядка	2022	2023
Активи	1000		
Основні засоби	1100	50 000	55 000
Оборотні активи	1200	60 000	72 000
Загальна сума активів	1300	110 000	127 000
Пасиви	2000		
Власний капітал	2100	60 000	70 000
Зобов'язання	2200	50 000	57 000
Загальна сума пасивів	2300	110 000	127 000

Звіт про фінансові результати (Форма №2)

Показник	Код рядка	2022	2023
Доходи від реалізації продукції	2000	150 000	180 000
Чистий дохід від реалізації продукції	2100	140 000	168 000
Собівартість реалізованої продукції	2200	90 000	108 000
Валовий прибуток	2300	50 000	60 000
Інші операційні доходи	2400	5 000	7 000
Адміністративні витрати	2500	10 000	12 000
Витрати на збут	2600	7 000	8 500
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	2700	107 000	127 000
Фінансовий результат від	2800	8 000	10 000

операційної діяльності			
Чистий прибуток	2900	6 000	7 500

Примітки -

Керівник Тищенко А.О.

Головний бухгалтер Любчич Н.П.