

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Д.Е.Н., С.Н.С. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва програми)

на тему: «Дослідження ефективності системи управління персоналом
організації» (на прикладі ТОВ «ЛІТОЛАН»)
(назва теми)

Виконавець: студентка ФЕУП, 43 групи
Книшов Данило Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

К.Е.Н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Книшова Данила Олександровича

тема: «Дослідження ефективності системи управління персоналом організації»
(на прикладі ТОВ «ЛІТОЛАН»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою «**Економіка та управління в HR-індустрії**»,
Одеський національний економічний університет, **м. Одеса, 2024 рік**

Кваліфікаційна робота складається зі Вступу, трьох розділів, Висновків.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом та її ефективності в ТОВ «ЛІТОЛАН»

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування ефективної системи управління персоналом в організації. *Досліджено* господарську діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2021-2023 рр. та діючу систему управління персоналом Товариства. *Запропоновано*: 1) алгоритм щодо ефективності системи управління для Товариства в період невизначеності; 2) заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом для ТОВ «ЛІТОЛАН» на *стратегічному* та *оперативному* рівнях; 3) введення штатної одиниці HR-менеджера в організації. Обґрунтовані розрахунки економічного ефекту склали 3541,3 тис грн.

Ключові слова: персонал, HR-менеджер, управління персоналом, ефективність системи управління персоналом.

ANNOTATION

Danylo Oleksandrovykh Knyshov

topic: "Study of the effectiveness of the organization's personnel management system"
(on the example of LITOLAN LLC)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree from specialty **051 "Economics"**
according to the educational program "**Economics and management in the HR industry**",
Odessa National University of Economics, **Odessa, 2024**

The qualification work consists of an Introduction, three sections, and Conclusions.

The object of the study is the process of improving the personnel management system and its effectiveness in LITOLAN LLC.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the formation of an effective personnel management system in the organization. *The economic activity* of LITOLAN LLC for 2021-2023 and the current personnel management system of the Company were studied. *The following are proposed*: 1) an algorithm regarding the effectiveness of the management system for the Company in a period of uncertainty; 2) measures to diagnose and evaluate critical phenomena in anti-crisis personnel management for LITOLAN LLC at the strategic and operational levels; 3) introduction of a full-time HR manager in the organization. Reasonable calculations of the economic effect amounted to UAH 3,541.3 thousand.

Keywords: personnel, HR manager, personnel management, effectiveness of the personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом в організації.....	7
1.2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту.....	15
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЛІТОЛАН»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості розвитку ТОВ «ЛІТОЛАН»	19
2.2. Діагностика системи управління персоналом Товариства.....	27
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства.....	37
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «ЛІТОЛАН»	
3.1. Вплив управління персоналом на ефективність роботи організації в кризових умовах	43
3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН».	50
 ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності нових, сучасних технологій, якості продукції, впровадження нових етапів розвитку маркетингових задач, просування товарів, а й від ефективного управління персоналом. Відповідно, щоб залишатись на головних позиціях ринку, бути конкурентоспроможним та досягати успіху у поставлених задачах, потрібно покращувати якість управління персоналом та надавати йому можливість щоденного розвитку.

Чимало провідних науковців присвятили системі управління персоналом, в їхніх працях управління персоналом орієнтується на визначенні важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. При побудові організаційної структури на підприємстві доцільно застосовувати сучасні концепції менеджменту. Управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

Однією з найважливіших умов подальшого розвитку суспільства шляхом реформ є ефективна кадрова політика на всіх рівнях управління. І незважаючи на те, що фраза «люди (робоча сила) – це найважливіші активи» вже давно стала аксіомою, нині далеко не всі організації дотримуються цього принципу на практиці.

Постійно мінливі умови конкурентного середовища знижують актуальність ключових діючих компетенцій кадрів підприємств. Сьогодні конкурентоспроможність підприємств в значній мірі залежить від створення майбутніх компетенцій та динамічних можливостей підприємств, що йдуть шляхом впровадження інновацій.

Систему управління персоналом на сучасних підприємствах слід будувати на основі розвитку корпоративної культури, інтелектуального капіталу, дієвої та постійно вдосконаленої системи мотивації працівників, які

виявляють інноваційні здібності, використовують інтуїцію, приймають ризик, стають залученими до завдань підприємства та є зацікавленими у реалізації стратегічних цілей як підприємства так і особистих.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління персоналом присвячено багато робіт як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади управління персоналом та рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом розробили: Бугас В.В. [2], Василенко В.А. [3], Галич О.А. [6], Журавльова А.В. [8], Збрицька Т.П. [9-16], Павленко М.С. Мельник А.О. [23], Сардак О.В. [26], Сорока О.В. [33-35], Продіус О.І. [36], Петровська О.М. [37] тощо.

Віддаючи належне роботам вітчизняних та зарубіжних науковців, здійсненим в області управління та розвитку персоналу, варто зауважити, що до сьогодення часу не знайшли свого вирішення такі питання, як чітке розуміння щодо розвитку персоналу як безперервного процесу, а також суттєвої відмінності таких понять як управління персоналом і управління людськими ресурсами та їх вплив на ефективність роботи всього підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження та узагальнення теоретичних і практичних розробок щодо удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності життєдіяльності організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі *завдання*:

- ✓ *розкрити* сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом;
- ✓ *описати* особливості управління персоналом в системі сучасного менеджменту;
- ✓ *дослідити* та оцінити ефективність управління персоналом на ТОВ «ЛІТОЛАН»;
- ✓ *запропонувати* шляхи вдосконалення системи управління персоналом в досліджуваній організації в кризових умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом та її ефективності в ТОВ «ЛІТОЛАН»

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи Товариства.

Методи дослідження. В роботі використовувалися методи досліджень: економіко-статистичний, факторний аналіз, абстрактно-логічний, (зокрема його прийоми – порівняння, табличний, графічний), та інші економічні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження були обліково-економічна інформація Товариства, літературні джерела по темі, наукові статті вітчизняних та закордонних науковців, а також статистичні дані державної служби статистики України та власні спостереження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Загальний обсяг роботи 60 стор., використано 40 літературних джерел, 1 додаток, 14 табл. та 13 рис.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом в організації

Безпосередня залежність соціально-економічних результатів діяльності організації від якості та ефективності системи управління людськими ресурсами на сьогоднішній день практично ні у кого не викликає сумнівів. Саме тому дослідження питань, пов'язаних зі створенням і розвитком систем управління персоналом в останні роки стає тільки актуальніше.

Під персоналом, як правило, маються на увазі всі офіційно працевлаштовані працівники організації. Також до складу можуть входити власники, за умови виконання ними будь-яких виробничих або управлінських функцій.

У загальному понятті, персонал – це кількість всіх співробітників, які числяться в організації, а також беруть безпосередню участь у здійсненні діяльності підприємства і досягненні цілей організації. Синонімами поняття «персонал» можна позначити наступні терміни: «працівники», «кадри», «співробітники», «людські ресурси». Останнім часом досить широке поширення отримав термін «співробітники». Даний термін підкреслює партнерський характер взаємин між працівниками і вищим керівництвом підприємства. Даний термін можна вільно застосовувати як до підлеглих, так і до керівного складу організації [8].

До ключових елементів системи управління людськими ресурсами, можуть бути віднесені:

- *політика найму* і поведінки на ринку праці (звідки і як підприємство черпає трудові ресурси);
- *політика використання персоналу* (вимоги організації до персоналу);
- *компенсаційна політика* (за рахунок яких факторів забезпечується продуктивність роботи і чим компенсуються трудовитрати працівника,

гарантії і зобов'язання роботодавця);

- *політика вивільнення* (підстави та способи розірвання трудових контрактів (договорів) з працівниками);
- *позиціонування менеджменту* (хто і як повинен займатися управлінням персоналом) [3].

В узагальненому вигляді сказане можна назвати комплексною і цілеспрямованою діяльністю управлінського складу організації і фахівців кадрових служб, спрямованої на розробку і реалізацію кадрової політики організації та впровадження в діяльність організації принципів, методів і технологій Управління персоналом.

Якщо класифікувати всі цілі, при наявності яких створюється система управління людськими ресурсами, то всі напрямки можна об'єднати в кілька груп:

- *економічні* (це цілі, які мають на увазі підвищення кінцевого прибутку організації);
- *науково-технічні* (мають на увазі підвищення рівня продуктивності і впровадження нових технологій);
- *комерційно-виробничі* (включає зростання результатів праці);
- *соціальні* (організація умов праці)[9].

Також, цілі можна розділити умовно на групи, що представлено на рис.

1.1.

До завдань системи управління персоналом можна віднести наступне:

- забезпечення організації необхідними кадровими ресурсами;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективі позитивних персональних навичок;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов для кар'єрного росту співробітників [6].



Рис. 1.1 Цілі системи управління персоналом

Джерело: складено за [9]

Таким чином, діяльність з Управління персоналом повинна бути націлена на якісне, ефективне і своєчасне забезпечення організації необхідними кадрами і створення необхідних умов для ефективності діяльності вже наявних кадрових ресурсів. Узагальнюючи досвід вітчизняних і зарубіжних компаній, можна сформулювати основну мету системи управління людськими ресурсами, яка буде мати на увазі забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, а також соціальний і професійний розвиток персоналу [8].

Необхідно звернути увагу на питання розвитку управлінського персоналу, так як, на думку більшості фахівців, у сфері управління людськими ресурсами, керівник, який прагне досягти максимальної продуктивності, крім інтуїції і досвіду практики, повинен застосовувати різні

інновації, так як без системного формування управлінських компетенцій і швидкого аналізу управлінських проблем можна досягти професіоналізму [4].

Не можна не відзначити і важливість інтеграції політики управління людськими ресурсами і виробничої, господарської, фінансової та облікової політики організації. Управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення, що впливають на взаємини між організацією та її працівниками, і означає, що практика Управління персоналом все більш тісно пов'язана зі стратегією бізнесу. Тому управління людськими ресурсами ставить своєю кінцевою метою підвищити результативність організації і задовольнити потреби співробітників. З усіх характеристик управління людськими ресурсами, які відрізняють їх від традиційного «управління кадрами», ніщо не є більш фундаментальним, ніж його інтеграція зі стратегією бізнесу [9].

Здатність будь-якого працівника виконувати професійні завдання залежить як від потенціалу, яким він володіє, приходячи в організацію, так і від професійного навчання, яке він отримує в організації, його фізичного і морального стану, яке визначається цілим рядом факторів, а також від оцінки, одержуваної співробітником від керівника (і, в ряді випадків, від колег).

Наведене обумовлює наявність цілого ряду функцій системи управління персоналом, що виділяється в сучасній літературі. У найбільш загальному вигляді можна виділити чотири «макрофункції» – формування персоналу, використання персоналу, розвиток персоналу, оцінка ефективності системи управління персоналом (рис. 1.2).

Перераховані функції не носять вичерпного характеру і частково «накладаються» один на одного. Однак їх перерахування, на наш погляд, дає уявлення про загальний зміст системи управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.



Рис. 1.2 Функції системи управління персоналом

Джерело: складено за [8]

Більш детально функції, що виконуються системою управління людськими ресурсами описують, *наприклад*, Галич О.А. [6], Журавльова А.В. [8], та Збрицька Т.П. [9], відносячи до них наступні:

- функція планування персоналу;
- функція управління наймом і обліком персоналу;
- функція оцінки, навчання та розвитку персоналу;
- функція управління мотивацією персоналу;
- функція управління соціальним розвитком;
- функція правового забезпечення управління персоналом;

- функція інформаційного забезпечення управління персоналом;
- функція забезпечення нормальних умов праці;
- функція лінійного керівництва.

Перераховані функції не носять вичерпного характеру і частково «накладаються» один на одного. Однак їх перерахування, дає уявлення про загальний зміст системи управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Необхідно звернути увагу на те, що всі елементи системи управління людськими ресурсами знаходяться в постійній взаємодії, а сама система, з точки зору методології, являє собою сукупність методів, форм, принципів і механізмів впливу на формування і розвиток, а також подальше використання персоналу організації, які реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності. Виходячи з цього, можна стверджувати, що управління людськими ресурсами виступає і в якості системи організації, і як процес і як структура [14].

Цілеспрямовані зміни системи управління персоналом і перехід її в нову якість, що відповідає вимогам ринку, становить розвиток системи управління персоналом.

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей і завдань організації, які завжди повинні ґрунтуватися на соціальному розвитку, беручи до уваги потреби і пріоритети всіх груп населення. Звичайно, цілі і завдання визначають всі наступні елементи процесу управління персоналом: зміст, форми і методи діяльності співробітників в організаціях, забезпечення цілісності управлінських рішень і постійне керівництво персоналу до такої діяльності, яка всебічно вплинула б на соціально-економічні результати [3]. У тому випадку, якщо цілі, завдання і зміст процесу управління утворюють інтегральний логічний ланцюжок, в якій менеджер може вибрати найбільш раціональні варіанти, відомі науці і практиці, і сподіватися на результати, можна казати про закони управління.

Виявлені закономірності обґрунтовують принципи і методи розвитку системи управління персоналом в організації, а також особливості розвитку системи управління персоналом у виробництві і торгівлі в умовах ринкової економіки і дозволяють зробити висновок про те, що в сучасних умовах загальної стратегії виживання і розвитку організацій в конкурентоздатній боротьбі зобов'язана підходити персонал-стратегія ролі всякого працівника в розшуку новітніх рішень. Виживання організації в конкурентоздатному середовищі, збереженню її життєздатності і можливості до майбутнього розвитку сприяють персонал-новатори, які володіють еластичним мисленням, хочуть хапати на себе обов'язок через управлінські небезпеки, які вміють діяти в групах. Потрібно гарантувати вищу зону відповідальності службовців і виконувати відплату трудівника, засновану на оцінці особистої праці [6].

Модель стратегічного управління персоналом компанії виходить із стратегічних цілей організації, що функціонує в критеріях перехідної економіки.

Ефективність управління персоналом має велике значення не лише на рівні підприємств та організацій, а й на рівні всієї держави. Ефективність функціонування держави напряду залежить від наявності висококваліфікованих управлінських кадрів, яких вкрай не вистачає в Україні.

Реформування в будь-якій державі неможливі без професійних кадрів. А вимоги до професіоналізму персоналу постійно підвищуються і ускладнюються, це відбувається на тлі постійних перетворень і змін як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі. І якщо країна / підприємство не має наміру бути в числі аутсайдерів, слід реагувати не тільки швидко, а йти на випередження.

Павленко М.С. [23] наголошує, що ефективність управління персоналом підприємства оцінюється економічними, соціальними, матеріальними, фінансовими та організаційними чинниками. Оптимальне

співставлення цих чинників у підсумку показує ефективність реалізованих управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Головним чинником ефективності управління персоналом визначається економічна ефективність, яка наголошує на отриманні більш значущих результатів при незмінних витратах [35].

До кола наведених проблем додаються ще умови конкурентної боротьби, що постійно змінюються. І які, в свою чергу, зменшують ефективність діючих компетенцій персоналу підприємства. З цього випливає те, що конкурентоспроможність підприємств залежить від створення компетенцій, що відповідатимуть майбутнім запитам і нададуть можливість для його динамічного розвитку. А для цього, в свою чергу, систему управління знаннями слід створювати на основі розвитку інтелектуального капіталу, корпоративної культури, діючої системи мотивації для персоналу, що виявляє інноваційні здібності, спроможний брати на себе ризики і є повністю залученим в цілі підприємства [10].

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства потребує систематичного підходу, вимірювання затрат та вигод від загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий час. Ефективність системи управління персоналом залежить від її внеску у досягнення цілей. Управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки колектив компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення поставленої мети.

Як зазначає Сардак О.В. [26] «ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства варто розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому». Та справа в тім, що і досі не існує єдиного підходу при оцінці зазначеної ефективності. А все тому, що діяльність персоналу підприємства найтісніше поєднана з самим виробничим процесом та з соціальним розвитком всього підприємства. А тому така оцінка має бути комплексною та заснованою на критеріях оцінки як економічних і організаційних, так і соціальних показників.

1.2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві представлено на рис.1.3. Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (табл.1.1). Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдиний і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту.



Рис.1.3 Функціональні підсистеми управління персоналом
Джерело: складено на основі [20, с. 67-69].

Таблиця 1.1

Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. багатопільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій неутручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Джерело: складено на основі [21]

Управління людськими ресурсами є функцією персоналу. Його менеджери консультують лінійних керівників по всій організації. Процес управління персоналом – це постійна процедура, яка намагається забезпечити організацію потрібними людьми на правильних посадах, коли це вимагається.

Донедавна не було змістовних і обґрунтованих доказів того, що науковий підхід в управлінні персоналом має будь-який вплив на ефективність організації роботи підприємства та може бути однією з його конкурентних переваг.

У сучасному менеджменті людські ресурси розглядаються як одне з основних джерел конкурентних переваг підприємства, тому необхідно вибудовувати і постійно вдосконалювати системи управління персоналом, узгоджуючи завдання та зміст кадрової політики з цілями, стратегією та структурою підприємства, що постійно змінюється.

На жаль, на практиці таке розуміння має суто теоретичний характер, що заважає ефективній реалізації цього підходу. *На нашу думку*, основною проблемою цього є розбіжність рівнів розвитку систем управління підприємством і систем управління персоналом, які в свою чергу, направлені лише на підвищення якості людських ресурсів. Ще однією важливою проблемою при формуванні кадрової політики в сучасних умовах є невідповідність попиту і пропозиції на спеціалістів певної кваліфікації та професії. І цей факт слід враховувати при формуванні кадрової політики підприємства і особливо при виборі методів розвитку персоналу підприємства.

Діяльність по роботі з персоналом здійснюється як окремими (лінійними) керівниками по всій організації, так і спеціалізованими (штатними) менеджерами відділу кадрів. Оскільки відділ кадрів несе відповідальність за адміністрування численних видів діяльності (стосовно підбору, навчання, розвитку кар'єри, трудових відносин тощо), оцінка ефективності управління людськими ресурсами є досить важливою і,

здавалося б, дуже важливою щоб стати найбільшою підмогою для покращення роботи управління персоналом.

Результати оцінки вкажуть, наскільки ефективним було управління персоналом у минулому. Результати можуть послужити вхідним матеріалом для керівництва співробітниками та HR-діяльністю в майбутньому. Оцінка управління персоналом служить для широкого спектру цілей. Таких як: вплинути на результативність співробітників, щоб протистояти швидким викликам, мотиваційні цілі, адміністративні цілі, зворотній зв'язок і розвиток співробітників, оцінка політики та програм.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в сучасних умовах, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її праці.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЛІТОЛАН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості розвитку ТОВ «ЛІТОЛАН»

Компанія «ЛІТОЛАН», з 2017 року, розмір статутного капіталу підприємства складає 200 000 грн. На момент останнього оновлення даних 04.04.2024 статус юридичної особи - не перебуває в процесі припинення.

Керівником юридичної особи ТОВ «ЛІТОЛАН» є Оріщин Юрій Степанович та Бахтігозіна Вікторія Юріївна.

Компанія є вітчизняним виробником пластикових виробів та ємностей від 5 л до 20 000 л. Полімерні вироби компанії «ЛІТОЛАН» використовуються у різних сферах діяльності: будівельній, промисловій, сільськогосподарській, побутовій.

Вироби із пластику легкі та зручні в експлуатації, не піддаються корозії, вони дуже міцні та надійні, строк служби понад 50-ти років. Продукція виготовляється з високоякісної сировини європейського виробництва.

ТОВ «ЛІТОЛАН» пропонує якісні пластикові вироби від українських заводів-виробників, які займають ліdersьку позицію в сфері виробництва на основі полімерів. Продукція Товариства – це поєднання найвищої якості, надійності і зручності за невисокою ціною оптом і в роздріб.

Вироби з поліетилену, пластикові ємності, які представлені в інтернет-магазині Товариства, виробляють методом ротаційної формовки, що вигідно відрізняє їх від інших:

- цільнолита конструкція з відсутністю швів і подряпин;
- можливість створення ємності будь-якої конструкції і обсягу;
- багат шаровість;
- захист від ультрафіолетових променів;
- хімічна стійкість;

- широкий спектр застосування;
- можливість індивідуальних і нестандартних рішень.

Загальну характеристику ТОВ «ЛІТОЛАН» наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЛІТОЛАН»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛІТОЛАН»
Зареєстрований:	було зареєстровано 09.11.2017 р.
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	41722107
Діяльність/оптова торгівля:	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 20.12 Виробництво барвників і пігментів 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами <i>Виробництво та оптова торгівля пластикових виробів та ємностей для будь-яких цілей:</i> - септики та станції біологічного очищення побутових стічних вод; - кесони та колодці для монтування водопровідних систем; - ємності від 5 літрів до 20 тис. літрів для зберігання та транспортування харчових продуктів, нехарчових продуктів (паливно-мастильних і хімічних речовин); - дрібна тара: бідони, бочки, каністри, контейнери та діжки; - господарські вироби для саду та огорожу - оприскувачі, лійки, рукомийники, душі; - дорожнє огороження: бар'єри, щити, відбійники, конуси, сигнальні віхи; - генератори від 3 до 150 Квт; - будівельні сміттєскиди; - причали та понтони; - дитячі майданчики та стільці; - <u>комплектуючі для ємностей.</u>
Місцезнаходження	Юридична адреса підприємства: Україна, 67832 Одеська обл., смт. Великодолинське, вул. Ентузіастів, 10 Е
Телефон	+38 (096) 654-30-24; +38 (063) 118-28-13
Електронна поштова адреса	https:// www.litolan.ua/
Сайт	post@litolan.com.ua https://www.facebook.com/litolan.od/

Джерело: складено за [27]

Вся продукція з пластмас створена на основі якісної сировини європейського стандарту, що дозволяє використовувати їх для виготовлення дитячих майданчиків, а також зберігати в цих ємностях продукти харчування, особливою популярністю користуються ємності для води.

Товариство пишається своїм виробництвом і підтверджує безпеку своїх виробів сертифікатами якості ISO 9001 ISO 22000 та санітарно-гігієнічним висновком (Додаток А).

Компанія «ЛІТОЛАН» – вітчизняний виробник виробів з полімерів:

- передові технології виробництва;
- великий досвід на українському та зарубіжному ринка;
- якісна європейська сировина;
- контроль на кожній стадії виготовлення та реалізації;
- вигідні умови співробітництва;
- високий рівень взаємодії з партнерами;
- сервісне обслуговування.

Партнери ТОВ «ЛІТОЛАН» наведено на рис. 2.1:



Рис. 2.1 Партнери ТОВ «ЛІТОЛАН»

Джерело: складено за [27]

Перевагами продукції ТОВ «ЛІТОЛАН» є:

- безпека при контакті з харчовими продуктами;
- легкість та універсальність у використанні;
- висока механічна, хімічна стійкість та відсутність корозії;
- довговічність – строк експлуатації понад 50 років;
- багатошаровість ємностей;
- температура експлуатації від -35 до 60°C;
- екологічна безпечність – пластикові вироби піддаються вторинній

переробці.

Вироби компанії «ЛІТОЛАН» використовують: у кожному приватному домогосподарстві; будівельниками та монтажними організаціями; фермерами та господарчими підприємствами; виробниками різних сфер діяльності; кафе, бари й ресторани; водоканали; дитячі садки та кімнати розваг.

Виробництво пластикових ємностей – це вкрай відповідальний процес. До пластикових виробів, особливо таких, які безпосередньо стикаються з харчовими продуктами пред'являються серйозні санітарні вимоги. При цьому важливо, щоб така продукція відповідала також і технічним нормам експлуатації.

Компаніями ТОВ «ЛІТОЛАН» здійснює виготовлення ємностей для води за допомогою *універсального методу ротаційного формування*. Але найбільшою перевагою можна назвати те, що за допомогою ротаційного формування отримується абсолютно цілісний продукт, який не має швів, тріщин або подряпин. Це має особливе значення при створенні ємностей в яких будуть зберігатися рідини. Сам процес відбувається при високій температурі і низькому тиску. Маса всередині формувального резервуара рівномірно нагрівається і за допомогою обертання розподіляється по стінках. Така процедура виготовлення ємностей для води дозволяє отримувати максимально міцні і при цьому легкі по вазі пластикові вироби.

Ємності виготовляються за прийнятими в даний час санітарним вимогами. Вся продукція проходить санепідемекспертизи і отримує сертифікат відповідності України (*Додаток А*). *Багатошарові вироби використовуються в різних виробничих сферах економічної діяльності:*

- хімічній (транспортування і зберігання агресивних речовин);
- харчовій (в ємності поміщаються всілякі есенції, соки, сипучі і рідкі речовини);
- сільськогосподарській (резервуари для краплинного поливу, обприскування, тваринницьких і тепличних комплексів);
- машинобудівній, рибній, будівельній.

У побуті пластикові баки і бочки застосовуються для: збору дощових вод; маринування та засолювання продуктів; річного душа; облаштування септиків; створення запасу води в крапельних зрошувальних системах; для накопичення питної і технічної води в приватних житлових будівництвах і багатоквартирних житлових будинках; перевезення сипучих і рідких речовин.

Не дивлячись на сучасний стан в умовах невизначеності (воєнні дії в країні), Товариство не тільки не припиняє свою діяльність, а постійно розвивається, пріоритетним напрямком компанії є – якісна продукція, широкий асортимент і постійний розвиток. Так тільки за останній рік ТОВ «ЛІТОЛАН» прийняло участь у виставках:

✓ XXIV Міжнародній виставці «Опалення / Водопостачання / Каналізація / Водопідготовка», що проходила 16-18.05.2023 у Києві у Міжнародному Виставковому центрі;

✓ XXVI Міжнародній виставці «AGROTEC», яка проходила в Туреччині (Анкара) з 14 по 17 вересня 2023 року;

✓ Міжнародній виставці з переробки та зберігання с/продукції, продуктів харчування та напоїв «ProStorExpo» 2023, що проходила в Києві 19 - 20 вересня 2023 року;

✓ Міжнародній виставці «BUDMA 2024» (будівництво, архітектура та проєктування), яка проходила у місті Познань, Польща з 30.01 до 02.02.2024 року, рис.2.2;



Рис. 2.2 Виставка продукції ТОВ «ЛІТОЛАН» в Польщі, 2024 р.
Джерело: складено за [27]

✓ Міжнародній будівельній виставці «KyivBuild Ukraine 2024», яка проходила 14-16 лютого 2024 року у МВЦ м. Київ, Україна.

Інвестиції в дослідження та розробки нових матеріалів та технологій для виробництва пластикових виробів дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та інноваційною та у зв'язку з цим, готова до регіонального співробітництва компанії з усієї України і СНД.

Організаційну структуру управління Товариством наведено особисто автором, рис. 2.3., у відповідності до посадових інструкцій, вона має лінійно-функціональну структуру. Цю структуру характеризують велика кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначна діяльність низових ланок управління в прийнятті рішень. Основою побудови такої системи є лінійна вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками.

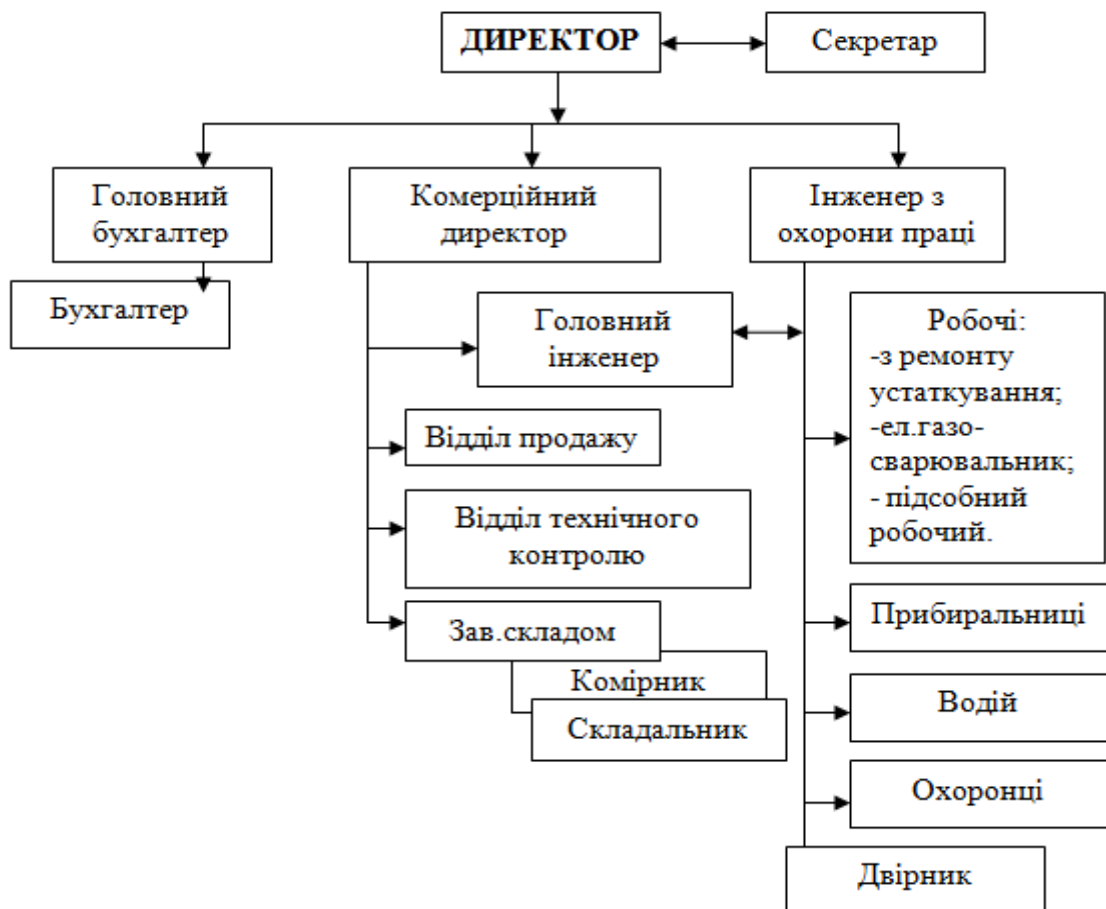


Рис.2.3 Організаційна структура управління ТОВ «ЛІТОЛАН», станом на лютий 2024 р. Джерело: складено за [30-31]

Завдяки наявності великого складу Товариство готове відвантажити навіть дуже об'ємну партію товару в найкоротший термін та готові до розгляду зручного способу доставки виробів. Всі товари інтернет-магазину ТОВ «ЛІТОЛАН» доступні як в роздріб, так і оптом. На сайті роздрібні ціни, оптові розцінки доступні під час замовлення виробів у кількості від 10 одиниць. Постійні оптові покупці можуть розраховувати на індивідуальні умови придбання товару.

Проаналізуємо динаміку господарської діяльності Товариства за 2021-2023 рр., табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2021-2023 рр.

	Показники	Роки			Темп росту 2023/2021, %
		2021	2022	2023	
1	Об'єм виробленої продукції, тис.грн.	17941,72	17452,6	16579,35	92,41
2	Об'єм реалізованої продукції, тис.грн.	16585,38	16196,67	15529,38	93,63
3	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	13582,1	10276,62	9723,17	71,6
4	Дохід від реалізації, тис.грн.	26543,68	24611,67	24196,61	91,2
5	Чистий дохід від реалізації, тис.грн. (4-3)	12961,58	14335,05	14473,44	111,7
6	Валовий прибуток, тис.грн.	94,37	97,18	80,33	85,12
7	Чистий прибуток, тис.грн.	67,41	71,54	66,79	99,1
8	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	52	35	31	59,6
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	10108,8	7140,0	7812,0	77,3
10	Середньомісячна зарплата, грн.	16200	17000	21000	129,6
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./осіб обчислена до:					
11	-об'єму виробленої продукції (1/8)	345,03	498,6	534,8	155,0
12	-об'єму реалізованої продукції (2/8)	318,95	462,76	500,95	157,1
13	Частка ФОП праці в собівартості реалізованої продукції, % (9/3×100)	74,4	69,5	80,3	107,9

Джерело: складено за Ф.2; Ф.1-РВ(1-4 квартали) та ДП-6.2 за 2021-2023 рр. [28-31]

Із аналізу табл.2.2 можна зробити певні висновки:

- на економічний стан діяльності Товариства суттєво вплинули події 2022-2023 рр. – воєнні дії в Україні. Видно зменшення об'єму вироблення та реалізації продукції, що впливає на загальний прибуток Товариства;
- значна частина підприємств галузі (близько 50%) не функціонує, інші

підприємства працюють у «ламаному» режимі. У тимчасово окупованих регіонах та регіонах, де ведуться активні бойові дії, зруйновані або зупинені майже всі підприємства з виробництва пластмасових виробів та їх відновлення в найближчій перспективі неможливе;

- фонд оплати праці (ФОП) теж має тенденцію до зменшення, це відбувається на фоні зменшення чисельності персоналу. Але ми спостерігаємо, що за звітний період, відбувається постійне збільшення середньомісячної заробітної плати. Незважаючи на війну та складну економічну ситуацію, Товариство стимулює персонал до продуктивної праці;

- треба зазначити, що персонал компанії дійсно збільшує свою продуктивність праці на 55-57%. Ми вважаємо, що це пов'язано з активною позицією персоналу, щоб вийти на показники діяльності Товариства довоєнного стану. *Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, всі галузі української промисловості зазнають різних втрат, однак у короткостроковій і довгостроковій перспективах оптимізм об'єднує промисловість – віра в перемогу над агресором.*

Технологічний прогрес Інновації в технологіях виробництва пластмас продовжують рухати ринок вперед. До них належать досягнення в полімерній науці, адитивне виробництво (3D-друк) пластикових виробів. Найбільші галузі, які змінились - це вироби для дому, кришки та контейнери для рідин. Вони є найменшими за розмірами і легкими за дизайном, але досі є дорожчими за звичайне виробництво. Після перемоги у фазі відновлення країни прогнозується потужне зростання попиту на будівельний пластик та побутові предмети загального вжитку.

2.2. Діагностика системи управління персоналом Товариства

Кількісно-якісний склад персоналу відноситься до кількості та якості осіб, які працюють в організації. Це включає фактори структури та складу персоналу: як чисельність персоналу, рівень освіти, навички, досвід і різноманітність посад серед працівників. Організаціям важливо збалансувати кількість і якість персоналу, щоб забезпечити ефективність і результативність у досягненні своїх цілей.

Все, що стосується питань персоналу – це HR-функції, головні з яких:

- ✓ підбір/відбір;
- ✓ адаптація;
- ✓ оцінка /атестація;
- ✓ розвиток (навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання);
- ✓ мотивація.

Функції управління персоналом підприємства на мікро-рівні повинні виконувати працівники відділу по роботі з персоналу, керівники структурних підрозділів на чолі з керівником підприємства.

На ТОВ «ЛІТОЛАН» відсутній менеджер з персоналу, ці функції виконуються за сумісництвом (менеджер з продажу за сумісництвом – HR-менеджер).

Структура персоналу в організації визначається рядом факторів, які впливають на неї. Деякі з найважливіших чинників, які враховують під час формування структури персоналу, включають:

1. Розмір організації: велика або мала компанія може мати різну структуру персоналу залежно від обсягу роботи та потреб організації.
2. Тип галузі діяльності: різні галузі потребують різних професій та кваліфікацій, що може вплинути на структуру персоналу.
3. Мета і стратегія організації: від стратегічних цілей та завдань компанії залежить, які функції і ролі будуть включені в структуру персоналу.
4. Організаційна культура: цінності, підходи до управління та стиль

комунікації впливають на організаційну структуру та взаємодію між співробітниками.

5. Технологічні зміни: впровадження нових технологій може змінити потреби компанії щодо знань та навичок персоналу.

Ці фактори взаємодіють між собою, і формують структуру персоналу, яка відповідає потребам та завданням конкретної організації.

В Товаристві *підбір/відбір* персоналу здійснює HR-менеджер (за сумісництвом), який виставляє вакансії на work.ua або robota.ua (для офісних співробітників), розклеюються вакансії на дошках в селах/місті (для співробітників виробничого цеху, складу та різноробочих).

Проаналізуємо структуру та склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН». Розглянемо структуру персоналу Товариства по категоріям (функціональним обов'язкам) та за статтю, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» по категоріях зайнятих та статтю за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023/2021,%
	2021	2022	2023	
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб <i>у тому числі:</i>	52	35	31	59,6
- керівники	8	6	6	75,0
- фахівці	27	14	11	40,7
- працівники	10	9	8	80,0
- МОП	7	6	6	85,7
<i>Із них:</i>				
Чоловіки	37	25	21	56,8
Жінки	15	10	10	66,7

Джерело: складено та розраховано за [30-31]

Із наведеної табл. 2.2, за звітний період, видно різке зменшення чисельності персоналу, майже у 2 рази (на 21 особу). ТОВ «ЛІТОЛАН» не мав запасів сировини, які постійно надходили з-закордону, і це призвело до зупинки виробництва на деякий час, в умовах початку воєнних дій. Через відсутність фінансових збережень, нестабільність у виробництві через перерозподіл ресурсів, скорочення виробництва та зупинки підприємств

через економічні труднощі, така ситуація призвела до скорочення персоналу. Із аналізу ми спостерігаємо, що значне зменшення персоналу відбулося серед фахівців, зменшення на 16 осіб.

Найбільше скорочення саме чоловічої статті відбулося за умов: мобілізації та тимчасове переміщення (зміна місця проживання) для безпеки своєї сім'ї.

Адаптація персоналу. Можна виділити два напрямки адаптації персоналу в Товаристві:

первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду (випускники навчальних закладів). Потрапляючи в нову організацію, новачок неминуче стикається з різною внутрішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності тощо. Далі відбувається знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цього процесу залучають безпосереднього керівника. Важливо надавати максимальну психологічну підтримку новачку, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність діяльності персоналу на новому робочому місці. Адаптаційний період проходить за 3 місяці випробувального терміну, і якщо працівник справляється зі своїми обов'язками, то він залишається працювати в компанії;

вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають певний трудовий досвід, але переходять на нове робоче місце або на іншу ділянку.

Проаналізуємо віковий склад товариства, табл. 2.4.

Із аналізу вікової структури, табл.2.4, видно, що персонал Товариства доволі молодий, більша частка працюючого персоналу 30-35 років. Відсутність персоналу пенсійного віку.

Загалом, розуміння та управління віковою структурою персоналу може бути ключовим фактором у досягненні успішної діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за віком, за 2021-2023 рр.

	Категорія персоналу	Роки			2023/2021, %
		2021	2022	2023	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб <i>із них:</i>	52	35	31	59,6
Віковий склад персоналу					
2	чисельність працюючих у віці, 18-25 років	1	1	3	+ в 3 рази
3	26-30 років	5	3	3	60,0
4	31-35 років	16	12	10	62,5
5	36-45	12	8	6	50,0
6	46-55	12	7	5	41,7
7	передпенсійного віку, 56-60 років	6	4	4	66,7
8	працюючих пенсіонерів, старші 60 років	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано за [30-31]

Вікова структура персоналу може мати значний вплив на діяльність підприємства. *З одного боку*, різноманіття вікових груп серед працівників може приносити різноманітність і нові ідеї у розвиток бізнесу. *З іншого боку*, старші співробітники можуть мати значний досвід і знання, які корисні для підприємства, але в той же час можуть виявитися менш гнучкими у відношенні до змін.

Ефективне управління віковою структурою персоналу може полягати в розвитку програм і політик, які сприяють діалогу між різними віковими групами, стимулюють взаємоповагу та співпрацю. Крім того, компанії можуть впроваджувати програми навчання та розвитку, які допоможуть співробітникам у будь-якому віці підтримувати актуальні знання та навички.

Під якісним складом персоналу розуміється наявність працівників, які володіють необхідними навичками, знаннями та ставленням для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Це включає в себе осіб, які є компетентними, досвідченими, вмотивованими та здатними працювати спільно для досягнення цілей організації.

Проаналізуємо якісний склад Товариства, табл.2.5.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за рівнем освіти та стажем роботи у 2021-2023 рр.

	Категорія персоналу	Роки			2023/2021, %
		2021	2022	2023	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб <i>із них:</i>	52	35	31	59,6
Освітній рівень					
2	професійно-технічна	36	19	15	41,7
3	вища освіта	15	13	13	86,7
4	незакінчена вища освіта	1	3	3	+ в 3 рази
Стаж працюючих на підприємстві					
5	менше 1 року	5	3	2	40,0
6	1 -2 роки	14	9	6	42,8
7	3-5 років	27	19	19	70,4
8	6-7 років	6	4	4	66,7

Джерело: складено та розраховано за [28;30-31]

Із аналізу табл.2.5 видно, що переважно у персоналу це професійно-технічна освіта (для виробничого персоналу) і їх плинність найбільша серед всього персоналу. Вища освіта, це переважно офісні співробітники. Видно, що підприємство працює з молоддю, яка ще не має закінчену вищу освіту. Це теж є позитивним для подальшого розвитку компанії та для самої молоді – поєднання теоретичних знань та отримання професійного досвіду ще за термін навчання в навчальному закладі.

Щодо стажу роботи: від початку створення Товариства, станом на 2023 рік, працює 4 співробітника, це адміністративний персонал. Зменшується чисельність персоналу, які працюють менше року та 1-2 роки. Найбільша частка персоналу – працюють 3-5 років, це говорить про більш стабільний персонал.

У ТОВ «ЛІТОЛАН» досвід роботи вітається, але набір персоналу (на виробничі функції) відбувається і без досвіду роботи, Товариство навчає новачків. Для адміністративного персоналу вимоги, що досвід роботи повинен бути від двох років, але є винятки коли Товариство навчає практикантів (внутрішнє навчання).

Оцінка персоналу – це відправна точка для вдосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Цей показник є основою при прийнятті на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщеннях персоналу, стимулювання та контролю професійної якості персоналу.

Систематичне проведення оцінки персоналу дає змогу керівникам вирішувати ряд завдань, що полягають у виявленні потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, оцінюванні потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного росту.

Важливим також є забезпечення зворотного зв'язку – працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва.

На ТОВ «ЛІТОЛАН» як метод оцінки персоналу використовується атестація персоналу та має три види. Види атестації у Товаристві представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Види оцінки/атестації персоналу на ТОВ «ЛІТОЛАН»,
станом на лютий 2024 р.

	Види оцінки/атестації	Сутність проведення атестації
1	Першочергова атестація	визначає право самостійно виконувати роботу працівнику
2	Планова атестація	проводиться у відповідності рівням кваліфікації, займаній посаді для: - робітників, працюючих на одній виробничій ділянці без зміни професійних обов'язків більш ніж 3 роки – 1 раз на 3 роки; - фахівців технічного контролю – один раз в два роки; - інженерно-технічних працівників, службовців, керівників – 1 раз на 3 роки.
3	Позачергова атестація	проводиться: - після проходження навчання; - при зміні характеру робіт або при заміні технологічного обладнання; - при підготовці чи освоєні нових виробів; - по ініціативі робітника; - по ініціативі керівника щодо результатів якості спеціаліста.

Джерело: складено за [30]

Високоякісна робоча сила, як правило, складається з людей, які постійно навчаються та адаптуються до нових викликів, демонструють сильні здібності до вирішення проблем і демонструють позитивне ставлення до своєї роботи та колег.

Крім того, різноманітна робоча сила, яка приносить різні точки зору та досвід, також може сприяти загальній якості персоналу. Загалом, якісний склад персоналу має важливе значення для досягнення організаційного успіху та підтримки конкурентної переваги на ринку.

Навчання персоналу має велику важливість, оскільки допомагає підвищити професійність та ефективність роботи співробітників. Компанії, які інвестують у навчання свого персоналу, зазвичай мають більш високий рівень задоволеності працівників, низький показник плинності персоналу та успішніші бізнес-результати. Навчання також допомагає забезпечити персоналу необхідні навички для впровадження нових технологій та стратегій, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на ринку.

Система розвитку/навчання персоналу у ТОВ «ЛІТОЛАН» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів, підвищенні якості продукції та безпеки праці.

1. Першим кроком є аналіз поточних знань та навичок співробітників, а також визначення областей, де потрібне додаткове навчання.

2. Для нових співробітників передбачається вступне навчання, що включає знайомство з процесами виробництва, технологіями та правилами безпеки. Новачка прикріплюють до досвідченого фахівця. Безпосередній керівник займається зі своїм персоналом у ході рутинної роботи. З часом може відбуватися делегування певних обов'язків керівника його підлеглим, і в процесі виконання цих завдань відбувається навчання.

3. При впровадженні нових технологій або обладнання працівники повинні пройти навчання щодо їх використання та обслуговування.

4. Особливим видом навчання є *самоосвіта*, тобто самостійне навчання працівників. Застосування та ефективність даного виду навчання залежить

від кожного співробітника індивідуально.

5. Регулярне проведення інструктажів безпеки на робочому місці допомагають знизити ризик виробничих травм.

6. Однією з найважливіших частин системи навчання є практичне навчання на виробничій ділянці під керівництвом досвідчених співробітників.

Розглянемо систему розвитку (навчання персоналу) на ТОВ «ЛІТОЛАН» за останні три роки, табл.2.7.

Таблиця 2.7

Розвиток/навчання персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення 2023-2021, осіб (+/-)
		2021	2022	2023	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб <i>із них пройшли:</i>	52	35	31	- 21
2	вступне навчання: навчено за новою професією на виробництві;	2	5	5	+ 3
3	навчено новим професіям фахівців: при впровадженні нових технологій або обладнання;	-	7	8	+ 8
4	практичне навчання на виробничій ділянці під керівництвом досвідчених співробітників.	5	7	9	+ 4
5	РАЗОМ, за рік осіб	7	19	22	+ 15
6	Питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу, %	13,5	54,3	71,0	57,5 п.п.

Джерело: складено та розраховано за [28;31]

Із наведеної табл. 2.7 видно, що щороку, не дивлячись на зовнішні кризові явища, в ТОВ «ЛІТОЛАН» відбувається постійне збільшення персоналу, які проходять різні види навчання для професійного розвитку.

Це пов'язано з розробкою та введенням нових технологій або обладнання для вдосконалення/оновлення асортименту продукції.

Треба зазначити, що саме в складних умовах функціонування, 2022-2023 рр., Товариство взяло напромак збільшення питомої ваги співробітників щодо розвитку (навчання), що є позитивним для стратегічного розвитку

Товариства та конкурентоспроможності на ринку пластмасових виробів, а саме:

- ✚ розвиток широкого спектра продукції дозволяє компанії залучати різні сегменти ринку та зменшувати ризики, пов'язані зі змінами попиту;
- ✚ розширення нових ринків, включаючи зарубіжні, може сприяти зростанню компанії. Це може включати експорт продукції, встановлення виробничих центрів за кордоном або партнерство з міжнародними дистриб'юторами;
- ✚ прагнення високої якості продукції та постійне впровадження нових технологій та процесів виробництва допомагають компанії утримувати лідируючі позиції на ринку та залучати нових клієнтів;
- ✚ ефективне управління ланцюгами поставок та логістикою дозволяє компанії мінімізувати витрати та забезпечувати своєчасне постачання продукції;
- ✚ інвестиції в рекламу, розвиток унікального бренду та встановлення довгострокових відносин з клієнтами допомагають збільшити впізнаваність компанії та її продукції.

Мотивація співробітників є ключовим напрямком управління людськими ресурсами. Це важливо для того, щоб співробітники були залученими, продуктивними та відданими цілям організації. Розуміючи унікальні мотиви кожного окремого працівника, організації можуть пристосувати свій підхід до створення позитивного робочого середовища та підвищення ефективності. Ефективні стратегії мотивації можуть включати надання можливостей для кар'єрного зростання, пропонування конкурентоспроможної винагороди та пільг, визнання та заохочення досягнень, сприяння позитивній корпоративній культурі, а також сприяння міцному лідерству та комунікації. Загалом, визначення пріоритету мотивації співробітників може призвести до підвищення задоволеності роботою, зниження плинності кадрів і покращення успіху організації.

В табл.2.8 розглянемо мотиваційні заходи в ТОВ «ЛІТОЛАН».

Таблиця 2.8

Мотиваційні заходи для персоналу на ТОВ «ЛІТОЛАН»,
станом на лютий 2024 р.

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
✓ пропозиція конкуренто-спроможної заробітної плати; ✓ бонусні програми; ✓ премії за високі результати роботи чи досягнення цілей; ✓ надання допомоги для підтримки та захисту у кризових умовах.	<i>надання співробітникам можливостей для:</i> ✓ професійного зростання; ✓ залученості персоналу: участь у процесі прийняття рішень, пов'язаних з їх роботою, та у покращенні виробничих процесів; ✓ забезпечення комфортних умов праці; підтримки балансу між роботою та особистим життям, створення дружньої та підтримуючої атмосфери в колективі; ✓ зрозумілих та вимірних цілей, які допомагають їм орієнтуватися та відчувати себе цінними для компанії.

Джерело: складено за [27;32]

Важливість мотивації персоналу в кризових умовах полягає в тому, що в цей період співробітники можуть відчувати стрес, невпевненість і втрату упевненості в майбутньому. Якщо їх мотивація слабка, це може призвести до зниження продуктивності, підвищення ризику помилок і негативного впливу на атмосферу в колективі. Тому важливо посилити мотивацію персоналу в кризових часах шляхом надання підтримки, збудження внутрішньої мотивації, визнання зусиль і врахування індивідуальних потреб співробітників.

Наведені заходи мотивації, що застосовуються в ТОВ «ЛІТОЛАН», на наш погляд, допомагають створити позитивне та продуктивне середовище для персоналу навіть у складних умовах воєнного конфлікту.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Ефективна система управління персоналом в сучасних умовах вимагає врахування широкого спектру факторів, таких як: індивідуальні потреби та мотивація працівників, використання передових технологій для організації робочих процесів, а також врахування змін в ринкових умовах та конкурентному середовищі.

Для аналізу ефективної системи управління персоналом важливо врахувати певні критерії. *По-перше*, вивчення організаційних цілей і стратегій компанії для визначення, наскільки система управління персоналом сприяє досягненню цих цілей. *По-друге*, необхідно проаналізувати HR-процеси щодо задоволеності персоналу: професійним розвитком, оцінкою праці, співробітництвом між відділами й комунікаційними процесами в організації та системою мотивації працівників.

Автором розроблено невеличкий опитувальник щодо аналізу ефективності системи управління персоналом та проведено он-лайн опитування співробітників Товариства. В дослідженні прийняли участь майже усі співробітники (28 осіб) ТОВ «ЛІТОЛАН», із них: 4 керівника відділів, фахівці – 15 осіб, працівників – 5 осіб та МОП – 4 особи.

Головні висновки опитування наведено на рис.2.4-2.8. та табл. 2.9-2.11.

На рис. 2.4 наведено результати щодо зрозумілості стратегії діяльності компанії (місії та мети).

Із рис. 2.4 видно, що більшість персоналу частково розуміють стратегію компанії, або взагалі про неї не чули. Наведене говорить про неналежний рівень прозорості, зрозумілості та комунікації стосовно стратегічних планів діяльності Товариства.

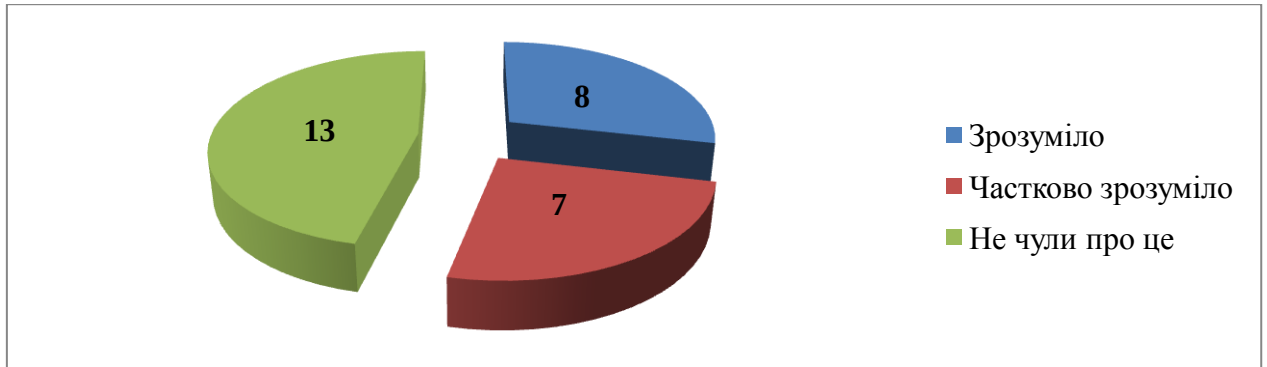


Рис. 2.4 Стратегія діяльності ТОВ «ЛІТОЛАН», для вас є зрозумілими?, осіб
Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

На рис. 2.5 узагальнено відповіді щодо задоволеності системою оцінки персоналу.

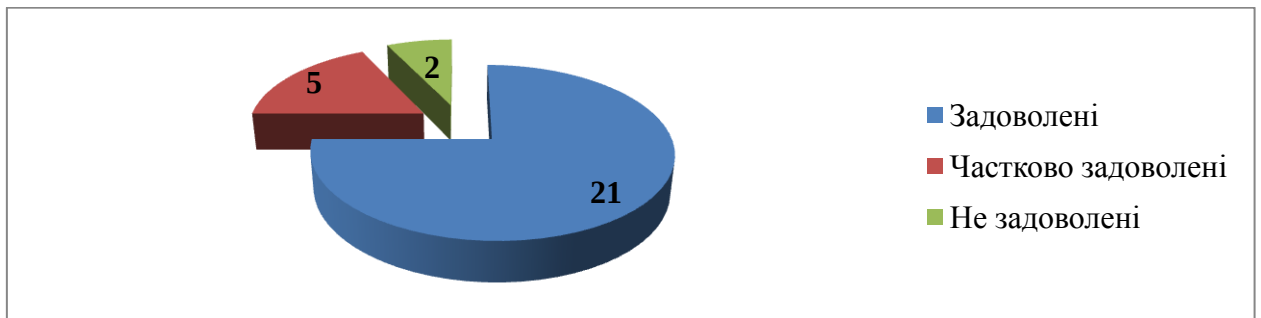


Рис. 2.5 Задоволеність системою оцінки персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН», осіб
Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Із рис. 2.5 видно, що більшість персоналу задоволені системою оцінки персоналу. За час спілкування з працівниками підприємства не було скарг щодо несправедливого оцінювання ні від керівників, ні від їхніх підлеглих. Система оцінки/атестації має постійний характер, прозора та зрозуміла.

На рис.2.6 наведено відповіді щодо діючого стану розвитку/навчання персоналу в Товаристві (можливість множинного варіанту відповіді).

Із рис.2.6 видно, що система розвитку персоналу працює на відповідному рівні. В цьому році пройшли навчання: практичне навчання на виробничій ділянці (під керівництвом наставника) та навчено за новою професією на виробництві (впровадження нових технологій/обладнання) – більшість персоналу, 22 особи.

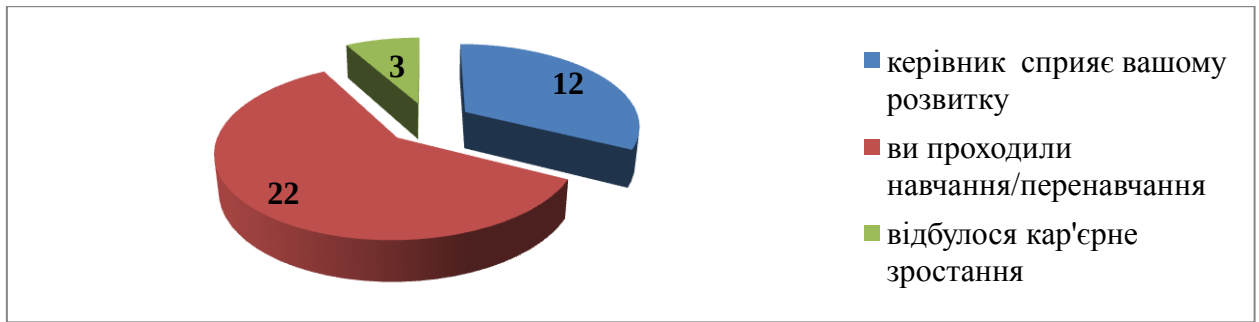


Рис.2.6 Оцінка діючого стану розвитком/навчання персоналу в ТОВ «ЛІТОЛАН», осіб

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Керівництво сприяє розвитку персоналу, але кар'єрне зростання відбулося лише у 3 співробітників. Наведена динаміка підтверджує прагнення Товариства зайняти відповідну нішу на ринку праці, впроваджуючи нові технології та вдосконалення виробів.

На рис. 2.7 наведено результати відповідей щодо задоволеності комунікаціями та взаємодією між структурними підрозділами Товариства.

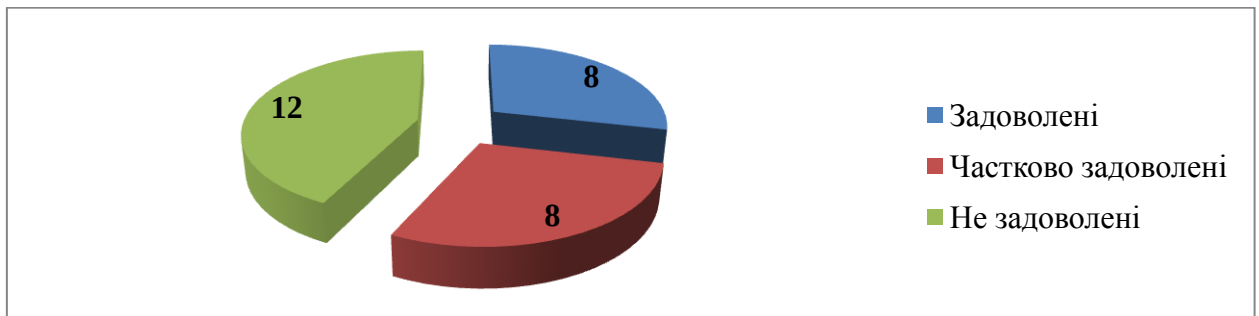


Рис. 2.7. Задоволеність комунікаціями та взаємодією між структурними підрозділами ТОВ «ЛІТОЛАН», осіб

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Із аналізу, рис. 2.7, відповідей щодо комунікаційного процесу в Товаристві видно, що в цьому напрямку є певні проблеми, на що треба звернути увагу керівництву компанії.

На рис. 2.8 наведено результати відповідей щодо задоволеності системою мотивації персоналу Товариства.

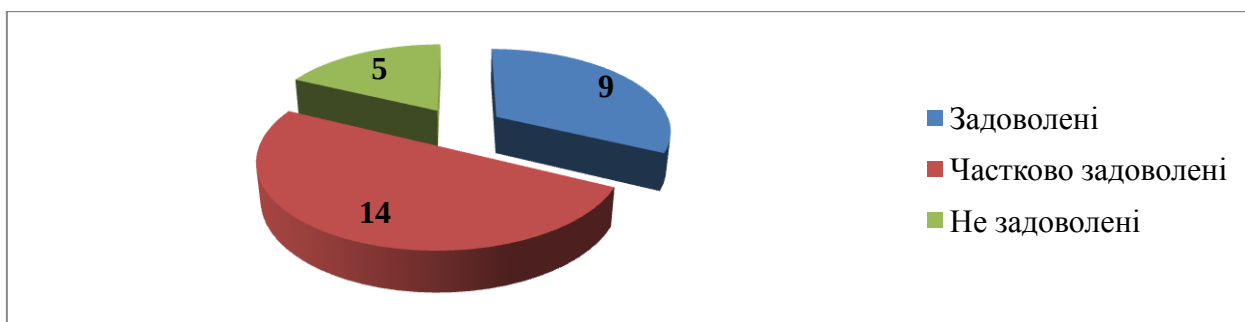


Рис. 2.8 Задоволеність системою мотивації персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН», осіб

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Із наведеного рис. 2.8 видно, що на підприємстві є проблеми в системі мотивації, задоволені лише 9 співробітників із 28 опитаних. Наведемо розширені відповіді (у відповідності до мотиваційних заходів, табл.2.8) щодо задоволеності системою мотивації в Товаристві в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Задоволеність системою мотивації персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»

	Види мотивації в Товаристві	Відповіді респондентів щодо задоволеності, осіб
Матеріальна мотивація		
1	пропозиція конкуренто-спроможної заробітної плати	12
2	бонусні програми	3
3	премії за високі результати роботи чи досягнення цілей	10
4	надання допомоги для підтримки та захисту у кризових умовах	3
РАЗОМ:		28
Нематеріальна мотивація		
1	професійне зростання	3
2	залученість персоналу: участь у процесі прийняття рішень, пов'язаних з їх роботою, та у покращенні виробничих процесів	5
3	забезпечення комфортних умов праці	5
4	підтримка балансу між роботою та особистим життям	5
5	створення дружньої та підтримуючої атмосфери в колективі	10
РАЗОМ:		28

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Із табл.2.9 видно розгорнуті питання щодо видів мотивації персоналу в Товаристві. Є ряд недоліків в системі мотивації персоналу щодо: бонусних

програм, кар'єрного зростання, залученості персоналу, забезпечення комфортних умов праці та підтримки балансу між роботою та особистим життям.

В таблиці 2.10 наведено фактори що *демотивують* персонал Товариства (*можливість множинного варіанту відповіді*).

Таблиця 2.10

Фактори що *демотивують* персонал ТОВ «ЛІТОЛАН»

**можливість множинного варіанту відповіді*

	Фактори <i>демотивації</i> персоналу Товариства	Відповіді респондентів щодо незадоволеності, осіб
1	Невизначеність щодо майбутнього	15
2	Недостатність комунікації	22
3	Незрозумілість/непрозорість системи стимулювання (бонусні програми)	8
4	Відсутність можливостей кар'єрного зростання	25
5	Відчуття небезпеки втрати роботи	23
РАЗОМ:		93

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

Із табл.2.10 видно, що із наведених п'яти факторів *демотивації*, актуальними є майже для всіх опитаних (28 осіб). Однією з ключових труднощів управління персоналом у невизначених умовах є підтримання морального духу та мотивації співробітників. Коли майбутнє неясно, співробітники можуть відчувати тривогу або втрату мотивації, що може вплинути на їх ефективність і загальну продуктивність. Адміністрації ТОВ «ЛІТОЛАН» необхідно звернути на ці недоліки увагу.

Підсумками щодо ефективності діючої системи управління персоналом в ТОВ «ЛІТОЛАН» можна виокремити сильні та слабкі сторони, табл. 2.11.

Для Товариства важливо вирішити ці проблеми та створити позитивне робоче середовище для підвищення задоволеності та продуктивності праці персоналу.

Таблиця 2.11

*Сильні та слабкі сторони в діючій системі управління персоналом
ТОВ «ЛІТОЛАН»*

<i>Сильні</i> сторони в системі УП	<i>Слабкі</i> сторони в системі УП
✓ Конкуренто-спроможня заробітня плата; ✓ Система преміювання; ✓ Система розвитку/навчання; ✓ Система оцінки персоналу; ✓ Створення дружньої та підтримуючої атмосфери в колективі.	✓ Не зрозумілість стратегії діяльності компанії; ✓ Недостатність комунікації; ✓ Незрозумілість/непрозорість системи стимулювання (бонусні програми); ✓ Відсутність можливостей кар'єрного зростання; ✓ Слабка залученість персоналу.

Джерело: складено за підсумками проведеного автором соціологічного дослідження

В наступному розділі кваліфікаційної роботі ми надамо рекомендації щодо усунення негативних наслідків у системі управління персоналом в ТОВ «ЛІТОЛАН» щодо її ефективності в невизначених умовах.

Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою, адаптивною і спроможною швидко реагувати на зміни для забезпечення оптимального функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «ЛІТОЛАН»

3.1. Вплив управління персоналом на ефективність роботи організації в кризових умовах

Управління персоналом є найважливішим аспектом функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. З зазначеного виходить, що одним із ключових завдань управління персоналом виступає необхідність побудови ефективної системи управління, що дозволить утворити підґрунтя постійного покращення показників продуктивності праці, виправданого залучення працівників у виробничі процеси, а також сталого розвитку самого підприємства [26].

Спочатку поява COVID-19 змінили звичне життя по всьому світу, а зараз воєнні дії додали суттєвих змін в життя українців. Збої вражають всі види бізнесу, оскільки криза в період невизначеності призвела до найглибшої рецесії з часів Другої світової війни [34], доводиться адаптуватися до нових правил гри, необхідний поштовх до перетворень. Крім того, ускладнення завдань, що доводиться вирішувати управлінському персоналу, потребує спеціальних знань у певних галузях. [35].

Запровадження вище наведених головних напрямків підвищення ефективності управління персоналу надасть можливість:

- ✓ покращити мотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства;
- ✓ постійного підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу його навчання;
- ✓ позитивно вплине на плинність кадрів, суттєво зменшивши її;
- ✓ побудувати належну корпоративну культуру, що скоротить термін адаптації персоналу;

✓ підвищити продуктивність праці і як наслідок, збільшити прибутки підприємства та в усі бізнес показники підприємства.

Все вище описане є справедливим і ефективним в стабільних умовах, тому далі ми звернемо увагу на ключові параметри ефективності роботи з персоналом в останні кілька років.

Як вже зазначалося, тривала самоізоляція через COVID-19, з якою нам довелося зіткнутися в 2020-2021 роках, а з 2022 р. по теперішній час, значно вплинула на корпоративне середовище. Багато бізнесів досі активно оптимізують стратегії та цілі, змінюють процеси, намагаючись подолати фінансові та інші труднощі. Пристосовуються до дистанційних форм ведення бізнесу та роботи з дистанційними працівниками.

Перед системами корпоративного навчання та фахівцями виникли нові проблеми та виклики, *наприклад*, зниження мотивації та залучення співробітників до процесів професійного розвитку, скорочення бюджетів, зміни у плануванні, невизначеність тощо. А оскільки персонал залишається головною рушійною силою підприємства і найціннішим ресурсом, а його навчання – це не тільки заходи, спрямовані на розвиток компанії в майбутньому, але також необхідна умова її стабільного функціонування.

У час швидких неконтрольованих змін підвищується шанс зіткнутися з високою робочою завантаженістю персоналу, а також апатією, зниженням залученості і мотивації. Персонал може відмовлятися від участі в заходах та ігнорувати навчання. Це варіант норми, адже колектив разом із компанією проживає зміни та долає кризу, у тому числі психологічно та емоційно. Але це не означає, що більшість процесів, пов'язаних з навчанням та розвитком персоналу слід поставити на паузу в очікуванні кращих часів. Швидше, діяльність підрозділів та менеджерів, які займаються розвитком, потребує адаптації під поточні умови.

Вимушеним заходом і водночас ефективним засобом стимулювання персоналу до антикризової активності є ротація, набір та звільнення працівників. Перехід організації до кризового стану значною мірою є

причиною невідповідності її кадрового складу за якістю та кількістю умовам середовища, яке змінилося. Це і висуває на перший план завдання докорінних змін щодо складу персоналу, переведення його у нову організаційно-технологічну якість. Проте заходам з ротації, набору та звільнення працівників, що мають здійснюватися під пильним контролем, повинні передувати глибокі програмні напрацювання.

При цьому ситуація розвитку персоналу підприємств може визначатися трьома станами:

ситуація вибору стандартних альтернатив – щодо яких потрібно зробити дію вибору, щоб в одну з них потрапити – це існування вже розроблених інструментів, важелів, методів;

проблемна ситуація – розв'язання потребує більш складних дій, але які складаються з простих та звичайних дій, додаткових дій;

кризова ситуація – це розв'язання за допомогою простих нововведень та потужних нововведень – прості новації дозволяють вийти з кризової ситуації в проблемну, а потужні новації дозволяють перейти від кризової ситуації до ситуації вибору стандартних альтернатив.

На нашу думку, в період кризи та змін, необхідно звернути пильну увагу HR-менеджеру Товариства щодо вдосконалення та ефективності системи управління персоналом під час планування навчальних заходів та системи розвитку персоналу в період невизначеності, рис.3.1.



Рис. 3.1 Алгоритм щодо ефективності системи управління для ТОВ «ЛІТОЛАН» в період невизначеності

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально алгоритм, наведений на рис. 3.1. Впровадження важливих напрямків щодо вмотивованості персоналу до вдосконалення своїх навичок, майстерності та підвищення компетентностей, на які варто звернути увагу.

По-перше, зростає важливість особистого контакту HR-менеджера з персоналом. Особисті інтерв'ю можуть допомогти виявити найпроблемніші зони та складності, «болі», з якими стикаються колеги, а також визначити, яка підтримка та допомога потрібна їм тут і зараз. Індивідуальні довірчі бесіди допоможуть дізнатися і надалі створити зручні умови для навчання різних категорій персоналу, і таким чином залучити та мотивувати персонал на подальший професійний розвиток.

По-друге, як додатковий інструмент можна використовувати анкетування персоналу. Наприклад, опитування виявлення потреби у навчанні серед персоналу. Якщо раніше основними постачальниками запитів та вимог до навчання насамперед були керівники, то в періоди змін, кризи.

По-третє, важливо подивитися на систему корпоративного навчання ширше та визначити нові способи професійного розвитку персоналу на підприємстві. До речі, це можуть бути зовсім не тренінги, а, наприклад, індивідуальний коучинг, командотворчі заходи або дайджест навчальних матеріалів і багато іншого.

Що стосується роботи персоналу як команди, то тут є свої особливості і проблеми, які варто враховувати.

Складнощі у комунікаціях, психологічна напруженість у колективі можуть виникати на тлі особистих переживань та складнощів персоналу, зміни пріоритетів, цілей компанії. У періоди змін та криз на поверхню піднімаються проблеми та конфлікти, з якими допоможе впоратися персонал, що займається навчанням персоналу.

Для цього важливо спілкуватися з робочими групами та проектними командами, яким також може бути потрібна підтримка. Оперативно виявити актуальні точки напруги за відсутності можливості особистих інтерв'ю з

лінійними співробітниками допоможе також комунікація з командами чи їхніми представниками.

Далі рекомендуємо звернути увагу на внутрішні інформаційні ресурси (джерела знань та комунікацій) – збільшувати ефективність комунікаційного процесу. Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку, своєчасне отримання релевантної інформації дають високі показники праці. У періоди кризи та змін співробітникам як ніколи потрібна актуальна інформація та матеріали, доступні для вивчення у зручний час.

Корпоративна культура. Формувати і ефективно розвивати організаційну культуру підприємства. Окрім надання персоналу необхідних знань і розвитку у них якостей, що вимагаються для праці, розвиток персоналу сприятиме зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищенню міри прихильності (лояльності) персоналу своєму підприємству. Такий підхід дозволяє зміцнити і розвинути корпоративну культуру і командний дух.

Планування та бюджет. У період змін і криз плани, стратегічні цілі та бюджети підприємства, орієнтовані на розвиток персоналу можуть значно коригуватися, при цьому необхідно [34]:

по-перше, регулярно актуалізувати плани відповідно до змін у стратегічному плануванні, визначати та переглядати пріоритети: від чого на даний момент можна відмовитися;

по-друге, проводити періодичний моніторинг потреби у навчанні, причому як згадувалося вище, як серед керівників, і серед лінійного персоналу. На основі проведених досліджень коригувати плани та графік навчань, орієнтуючись насамперед на короткострокове та середньострокове планування.

Моніторинг. Механізми збору даних про діяльність персоналу, його керованість, які забезпечують виявлення на цій основі найбільш важливих тенденцій і невирішених проблем щодо управління персоналом в межах даного підприємства.

Фокусуйтеся на внутрішніх навчальних заходах та налагодженні комунікацій у колективі. У тому числі за допомогою оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з обміном знаннями (наприклад, адаптації, консультування, наставництва), актуалізації інформаційних джерел та засобів комунікації, заходів щодо створення та підтримання сприятливої психологічної атмосфери, зміцнення корпоративної культури, у тому числі розвитку цінності знань та професійного розвитку співробітників.

Криза часто стає «кроком назад» для багатьох компаній та багатьох фахівців. Здається, що роками ви вибудовували ідеально працюючу систему, а сьогодні вона просто перестає функціонувати або розвалюється на очах. Насправді ж кризові та мінливі умови дозволяють нам виявити раніше невидимі складності та вузькі місця, що потребують уваги та опрацювання.

Криза – це найкращий час для творчості та оптимізації. Тож треба спробувати включити внутрішнього дослідника:

проаналізувати процеси, які безпосередньо чи опосередковано стосуються навчання та розвитку персоналу, запропонувати шляхи їх удосконалення;

спробувати нові інструменти та рішення, вести статистику та облік ризиків, якщо не робилося цього раніше – надалі ці дані допоможуть у прийнятті та обґрунтуванні рішень.

У кризовий період видається шанс ширше поглянути на функціонал і роль підрозділів, що займаються навчанням співробітників, побачити нові можливості, здатні допомогти компанії та персоналу подолати складнощі та стати на шлях подальшого розвитку.

Працівники є не пасивними одержувачами інформації і знань, які їм надаються, а активно використовують їх для перетворення своєї праці і підприємства в цілому, шукають шляхи дослідження ситуацій і застосування результатів навчання.

Знання підприємства поповнюються і оновлюються в результаті навчання працівників, проведення досліджень, запрошення на роботу нових

фахівців, використання досвіду власних помилок і перевірки на практиці різних методів роботи.

Якщо на підприємстві прийнято, щоб працівники ділилися один з одним своїми знаннями, то це дозволяє всім працювати ефективніше. Внаслідок чого підприємство стає гнучкішим і може швидко адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються.

Нами пропонується заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом для ТОВ «ЛІТОЛАН» на стратегічному та оперативному рівнях, рис. 3.2.

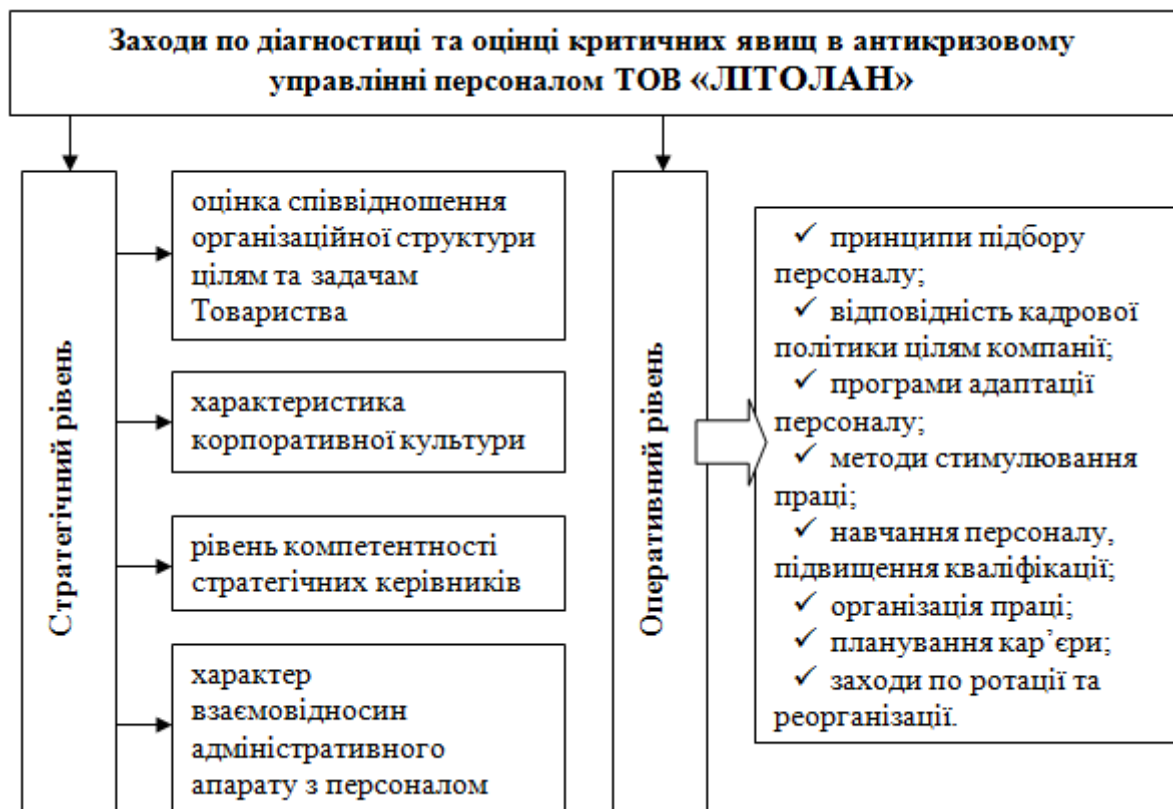


Рис. 3.2 Заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом для ТОВ «ЛІТОЛАН» на стратегічному та оперативному рівнях

Джерело: складено автором

При стрімкому технологічному розвитку, насамперед підприємствам інноваційним галузям не достатньо вирішувати тільки проблемну ситуацію розвитку персоналу. В ситуації кризи поступово змінюються критерії

соціальної успішності. Успішність починає визначатися не демонстративним споживанням, а здатністю до нововведень. Криза це зазвичай ситуація-намежі, яка виявляє всі найкращі і найгірші якості персоналу і залишає непоміченими якості, на перший план виходить нововведення разом з їх носіями.

Таким чином, здатність підприємства зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно діє, реагувати адекватно і творчо, залежить від його здатності розвиватися. Розвиток покликаний підготувати персонал підприємства к зв'язку до правильного рішення ширшого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі.

3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналу ТОВ «ЛІТОЛАН»

З діагностики системи управління персоналом Товариства нами було з'ясовано, що на ТОВ «ЛІТОЛАН» *відсутній менеджер з персоналу, ці функції виконуються за сумісництвом* (менеджер з продажу за сумісництвом – HR-менеджер).

При оцінці ефективності системи управління Товариства було виокремлено недоліки в системі управління персоналом (із табл.2.11):

- ✓ не зрозумілість стратегії діяльності компанії;
- ✓ недостатність комунікації;
- ✓ незрозумілість/непрозорість системи стимулювання (бонусні програми);
- ✓ відсутність можливостей кар'єрного зростання;
- ✓ слабка залученість персоналу.

Наведені недоліки вказують на те, що питаннями щодо управління персоналом в Товаристві не займаються у повному обсязі та, можливо, й не професійно.

Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється

реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління персоналом за допомогою професіонала у сфері людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємства 40–50 працівників. Саме в цьому випадку створення посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Із табл.2.2 видно, що у 2021 р. в ТОВ «ЛІТОЛАН» середньооблікова чисельність персоналу складала 52 особи, а вже у 2023 році – 31 особа, як з'ясовано, що зменшення персоналу відбулося за умов кризи воєнного стану.

Не дивлячись на те, що на даний момент на підприємстві працює лише 31 особа, ми все ж таки вважаємо доцільним введення в штат Товариства посади *HR-менеджера*.

Ми впевнені, що впровадження посади HR-менеджера в компанії може мати значний економічний ефект для ТОВ «ЛІТОЛАН» так як HR-менеджер відповідає за управління людськими ресурсами в організації, забезпеченням ефективного набору, збереження та розвитку персоналу. За допомогою цієї посади компанія, в умовах невизначеності, отримує можливість:

- ✓ бистро та професійно займатися підбором/відбором спеціалістів для закриття вакансій;
- ✓ оптимізувати роботу з персоналом;
- ✓ знизити плинність кадрів;
- ✓ підвищити продуктивність праці;
- ✓ забезпечити сприятливу робочу атмосферу.

Загалом, впровадження посади HR-менеджера для невеликих компаній, все ж таки вимагатиме фінансових вкладень, проте в довгостроковій перспективі може призвести до підвищення ефективності системи управління персоналом, збільшення прибутковості компанії, зниження витрат на пошук та підбір персоналу, а також збільшення задоволеності персоналу в компанії.

Ефективність впровадження посади HR-менеджера в невеликій компанії може бути значною, оскільки HR-менеджер забезпечує важливу підтримку в управлінні людськими ресурсами та вирішенні проблем персоналу.

ТОВ «ЛІТОЛАН» це не велика команда, тому HR-менеджер може ефективно вирішувати проблеми та підтримувати ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом. Така посада може допомогти підтримати та розвинути кадри в компанії та підвищити загальну продуктивність команди, що призведе до прибутковості організації.

Згідно з оцінками експертів-науковців, передбачається, що наявність менеджера з персоналу в будь-якій організації матиме позитивні результати в утриманні наявного персоналу, залученні кваліфікованого персоналу, розвитку та утриманні кращих співробітників бізнесу, який у свою чергу створить можливості сталого розвитку підприємств та вплив на збільшення прибутку підприємства.

За оцінками експертів, діяльність HR-менеджерів з професійним досвідом збільшить продажі компанії на 10%.

Розрахуємо економічний ефект щодо впровадження посади HR-менеджера в ТОВ «ЛІТОЛАН», табл.3.1.

Для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві можна використовувати такі стратегії:

1. Розробка чітких критеріїв оцінювання праці співробітників і встановлення заохочень за досягнення поставлених цілей.
2. Проведення тренінгів та навчань для персоналу з метою покращення їхніх навичок та знань.
3. Забезпечення комунікації та взаємодії між управлінням та персоналом для підтримки спільної роботи та вирішення проблем.
4. Систематичний зворотній зв'язок від співробітників для виявлення їхніх потреб та побажань щодо умов праці.
5. Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів управління персоналом.

Ці підходи допоможуть оптимізувати управління персоналом на підприємстві та підвищити продуктивність колективу.

Таблиця 3.1

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження HR-менеджера в
ТОВ «ЛІТОЛАН»**

№/п	Показники	HR-менеджер з досвідом роботи
Дохід		
1.	Збільшення обсягів реалізованої продукції, %	10%
2.	Дохід від реалізації продукції (із табл.2.2) буде складати, тис. грн: $24196,61 \times 0,1 =$	2419,7
3.	Дохід на 1 грн. реалізованої продукції, грн: Дохід від реалізації продукції / Обсяг реалізованих послуг (із табл.2.2) = $(24196,61 / 15529,38) =$	1,56
4.	Дохід від збільшення обсягів реалізації, тис. грн: (п.3 × п.2) $1,56 \times 2419,7 =$	3774,7 тис. грн
Витрати		
5.	Одноразові витрати, грн: - пошук, найм менеджера по персоналу; - обладнання робочого місця (комп'ютер).	45000
6.	Програмне забезпечення, грн. - для невеликих підприємств: IC, BAS; - або хмарне програмне забезпечення 450 грн./міс. $450 \times 12 \text{ міс.} =$	8400 5400
7.	Заробітна плата, грн.	15000 грн./ міс. 180000 грн./ рік
8.	РАЗОМ: (п.5 + п.6 + п.7) $(45000 + 8400 + 180000) =$	233,4 тис. грн.
Річний економічний ефект		
9.	Дохід – Витрати (п.4 – п.8), $(3774,7 - 233,4) =$	3541,3 тис.грн.

Джерело: складено та розраховано автором

Із наведених розрахунків, табл. 3.1 видно, що річний економічний ефект від впровадження посади HR-менеджера в ТОВ «ЛІТОЛАН», складає 3541,3 тис грн., це вигідна інвестиція для невеликої компанії, яка сприятиме її подальшому розвитку та успішному функціонуванню.

З впровадженням посади HR-менеджера в Товаристві можуть бути такі *соціальні ефекти*: 1. Зниження конфліктів та сприяння згуртованості колективу: HR-менеджер буде відповідати за вирішення конфліктів на робочому місці і сприяти позитивним міжособистісним відносинам.

2. Забезпечення дотриманням робочої етики та стандартів безпеки: HR-

менеджер може надавати навчання персоналу з працівників щодо етичної поведінки та дотримання стандартів та правил безпеки на робочому місці.

3. Покращення професійного розвитку працівників: HR-менеджер може організовувати тренінги, курси та інші заходи для підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволення від роботи.

4. Підтримка добробуту працівників: HR-менеджер може стежити за задоволеністю працівників, вносячи зміни у внутрішні політики організації, які спрямовані на поліпшення умов праці та підвищення добробуту колективу.

Як підсумок наведених нами пропозицій щодо ефективності системи управління персоналом, наведемо економічний та соціальний ефект для ТОВ «ЛІТОЛАН», табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічний та соціальний ефект від впровадження рекомендацій щодо ефективності системи управління персоналом для ТОВ «ЛІТОЛАН»

Недоліки в системі управління персоналом Товариства (табл.2.11)	Наші пропозиції та Економічний ефект	Соціальний ефект
✓ Не зрозумілість стратегії діяльності компанії; ✓ Недостатність комунікації; ✓ Незрозумілість/не прозорість системи стимулювання (бонусні програми); ✓ Відсутність можливостей кар'єрного зростання; ✓ Слабка залученість персоналу.	<i>Запропоновано:</i> ✓ Алгоритм щодо ефективності системи управління персоналом в період невизначеності: (- розвиток персоналу, командна робота, вдосконалення комунікацій, корпоративна культура, планування та бюджет на розвиток персоналу та моніторинг ефективності системи управління персоналом), (рис. 3.1); ✓ Заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом на стратегічному та оперативному рівнях, (рис. 3.2); ✓ Впровадження посади HR-менеджера, обґрунтовано економічний ефект в розмірі 3541,3 тис.грн.(табл. 3.1)	✓ Зниження конфліктів та сприяння згуртованості колективу; ✓ Забезпечення дотриманням робочої етики та стандартів безпеки; ✓ Покращення професійного розвитку працівників; ✓ Підтримка добробуту працівників; ✓ Вмотивованість та лояльність персоналу; ✓ Конкурентоспроможність Товариства.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, впровадження посади HR-менеджера в компанії може позитивно позначитися на соціальному кліматі, професійному розвитку та добробуті працівників, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та успішності компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Підприємство яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності нових, сучасних технологій, якості продукції, впровадження нових етапів розвитку маркетингових задач, просування товарів, а й від ефективного управління персоналом.

Відповідно за темою кваліфікаційної роботи нами *розглянуто* теоретичні та методичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах.

Досліджено господарську діяльність ТОВ «ЛІТОЛАН» за 2021-2023 рр. та діючу систему управління персоналом Товариства. За нашим дослідженням ми прийшли до наступних висновків:

1. *Компанія «ЛІТОЛАН»*, започаткувала свою діяльність у 2017 році, пропонує якісні пластикові вироби від українських заводів-виробників, які займають лідерську позицію в сфері виробництва на основі полімерів. *Вироби компанії використовують:* у кожному приватному домогосподарстві; будівельниками та монтажними організаціями; фермерами та господарчими підприємствами; виробниками різних сфер діяльності; кафе, бари й ресторани; водоканали; дитячі садки та кімнати розваг. Вся продукція проходить санепідемекспертизи і має сертифікат відповідності України.

2. *Організаційна структура* управління Товариством (рис. 2.3), у відповідності до посадових інструкцій, має лінійно-функціональну структуру. Із аналізу господарської діяльності, за звітний період, (табл.2.2) можна зробити певні висновки:

▪ *на економічний стан діяльності Товариства* суттєво вплинули події 2022-2023 рр. – воєнні дії в Україні, зменшено об'єм вироблення та реалізації продукції, що впливає на загальний прибуток Товариства. Значна частина підприємств галузі (близько 50%) не функціонує, інші підприємства працюють у «ламаному» режимі. Але незважаючи на війну та складну економічну ситуацію, ТОВ «ЛІТОЛАН» продовжує свою діяльність, не

дивлячись на зменшення прибутку й чисельності персоналу та працює над вдосконаленням асортименту своєї продукції й розширює межі її збуту;

■ *фонд оплати праці (ФОП)* теж має тенденцію до зменшення, це відбувається на фоні зменшення чисельності персоналу. Але ми спостерігаємо, що за звітний період, відбувається постійне збільшення середньомісячної заробітної плати. При цьому персонал компанії збільшує свою продуктивність праці. Ми вважаємо, що це пов'язано з активною позицією персоналу, щоб вийти на показники діяльності Товариства довоєнного стану.

3. *При діагностиці кадрового складу Товариства*, нами з'ясовано, що в організації відсутній менеджер з персоналу, ці функції виконуються за сумісництвом (менеджер з продажу за сумісництвом – HR-менеджер). Із аналізу структури персоналу (табл. 2.2), за звітний період, видно різке зменшення чисельності персоналу, майже у 2 рази. Товариство не мав запасів сировини, які постійно надходили з-закордону, і це призвело до зупинки виробництва на деякий час, в умовах початку воєнних дій. Через відсутність фінансових збережень, нестабільність у виробництві через перерозподіл ресурсів, скорочення виробництва та зупинки підприємств через економічні труднощі, така ситуація призвела до скорочення персоналу. Найбільше скорочення саме чоловічої статті відбулося;

- *із аналізу вікової структури*, табл.2.4, видно, що персонал Товариства доволі молодий, більша частка працюючого персоналу 30-35 років. Відсутність персоналу пенсійного віку. Переважно персонал має професійно-технічну освіту (для виробничого персоналу) і їх плинність найбільша серед всього персоналу (табл.2.5). Вища освіта, це переважно офісні співробітники. Видно, що підприємство працює з молоддю, яка ще не має закінчену вищу освіту. Це теж є позитивним для подальшого розвитку компанії та для самої молоді – поєднання теоретичних знань та отримання професійного досвіду ще за термін навчання в навчальному закладі. Найбільша частка персоналу – працюють 3-5 років, це говорить про більш стабільний персонал;

- на ТОВ «ЛІТОЛАН» як метод оцінки персоналу використовується атестація персоналу та має три види (табл.2.6). Розвиток персоналу (табл. 2.7) відбувається щороку, не дивлячись на зовнішні кризові явища, відбувається постійне збільшення персоналу, які проходять різні види навчання для професійного розвитку. Мотиваційними заходами в Товаристві (табл.2.8) є матеріальними та нематеріальними.

4. При оцінці ефективності системи управління персоналом підприємства, нами було проведено соціологічне дослідження щодо задоволеності системи управління персоналом в організації. В дослідженні прийняли участь майже усі співробітники (28 осіб) ТОВ «ЛІТОЛАН», із них: 4 керівника відділів, фахівці – 15 осіб, працівників – 5 осіб та МОП – 4 особи. Головні висновки опитування наведено на рис.2.4-2.8. та табл. 2.9-2.11. За підсумками опитування з'ясовано сильні та слабкі сторони, (табл. 2.11).

5. В третьому розділі роботі нами наведено рекомендації щодо усунення негативних наслідків у системі управління персоналом в Товаристві щодо її ефективності в невизначених умовах, запропоновано:

- алгоритм щодо ефективності системи управління для Товариства в період невизначеності (рис.3.1);

- заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом для ТОВ «ЛІТОЛАН» на стратегічному та оперативному рівнях (рис.3.2).

6. Наведені недоліки (табл.2.11) вказують на те, що питаннями щодо управління персоналом в Товаристві не займаються у повному обсязі та, можливо, й не професійно. Нами запропоновано введення штатної одиниці HR-менеджера в організації. Обґрунтовані розрахунки економічного ефекту склали 3541,3 тис грн.(табл.3.1), це вигідна інвестиція для невеликої компанії, яка сприятиме її подальшому розвитку та успішному функціонуванню.

7. Як підсумок наведених нами пропозицій щодо ефективності системи управління персоналом, нами наведемо економічний та соціальний ефект для Товариства (табл. 3.2.).

Із вищенаведеного випливає, що систему управління персоналом на сучасних підприємствах слід будувати на основі розвитку корпоративної культури, інтелектуального капіталу, дієвої та постійно вдосконаленої системи мотивації працівників, які виявляють інноваційні здібності, використовують інтуїцію, приймають ризик, стають залученими до завдань підприємства та є зацікавленими у реалізації стратегічних цілей як підприємства так і особистих.

Список використаних джерел:

1. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.
2. Бугас В.В., Кочірко М. Р. удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* №2(8) (2021). С.48-54. URL: <https://journal.eae.com.ua>. DOI: <http://doi.org/10.32750/2021-0205> (дата звернення 10.05. 2024 р.).
3. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2022. 356 с.
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 727. С. 10–15.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Вип. 17. С. 224–229.
6. Галич О.А. та ін. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галич та ін. *Агросвіт*. 2019. №6. С. 27–32.
URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>. (дата звернення 10.03. 2024 р.)
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с.
URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>. (дата звернення 12.04.2024).
8. Журавльова А. В., Коркешко О. М. Система управління персоналом: поняття, підходи та елементи.
URL: [https://modern-j.ru/domains_data/files/20/Zhuravleva%20A.\).pdf](https://modern-j.ru/domains_data/files/20/Zhuravleva%20A.).pdf) (дата звернення 12.04.2024).
9. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. Навч.посібник. оновлений, 2-е видання. ОНЕУ, ротопринт, 2023. 373 с.

10. Збрицька Т.П. Курс лекцій з курсу Економіка знань, ОНЕУ, 2023. 305 с.
11. Збрицька Т. П. А.С. Дашян. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 79-83.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14224> (дата звернення 15.04.2024).
12. Збрицька Т. П. Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13753> (дата звернення 1.05.2024)
13. Збрицька Т.П., Мінін В.С. Зарубіжний досвід технологічної модернізації навчання у закладах вищої освіти. *VI Міжнародної науково-методичної конференції. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*, 21-22 лютого 2023 р. Одеса ОНЕУ. (С.207-208).
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15905> (дата звернення 10. 02.2024 р.)
14. Збрицька Т.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Матеріали XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»*. ОНЕУ, 8-9 вересня 2023 р. (С. 425-426). URL: <http://surl.li/sftxn> (дата звернення 10.02.2024 р.)
15. Збрицька Т.П.; Запиченко В. БОНУСНІ ПРОГРАМИ, ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Збірник тез. Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса, 26-27 жовтня Одеса: ОНЕУ, 2023. 220 с. (С. 75-79).
16. Збрицька Т.П.; Кліменко А. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ. *Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 7-8 грудня 2023 р. /

за заг. ред. М. В. Трофименка: Маріуп. держ. ун-т. Київ: МДУ, 2023. 455 с. (С. 353-356).

17. Кабаченко Д.В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Матеріали конференції: Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні, 2020. С.75-80.

18. Куделя В.І., Яковенко В.Г. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 81-82, 2023. С.290-296. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення 10.03. 2024 р.)

19. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону / Монографія / МОН України. Одеський нац. економічний унів-тет. Харків: ТОВ "Промарт", 2020. 208 с.

20. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018> (дата звернення 15.03.2024 р.)

21. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

22. Никифорова В.Г., Збрицька Т.П. та ін.. Motivational monitoring as a component of effective human resource (HR) strategy of company. Scopus. *Academy of Strategic Management Journal* Volume 18, Issue 2, 2019.
URL:<https://is.gd/EKmw0j> (дата звернення 15.03.2024 р.)

23. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

24. Познанська І. В. Назарко С.О., Канцур І.Г. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. Електроне

наукове фахове видання. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення 15.03.2024 р.)

25. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 22.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33

26. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-23.

27. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТОЛАН» URL: <https://www.litolan.ua/> (дата звернення 10 лютого 2024 р.)

28. ТОВ «ЛІТОЛАН» Ф1-PV – Звіт з праці за 4 квартал 2021-2023 рр.

29. ТОВ «ЛІТОЛАН» Ф.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – за 2021-2023 рр.

30. ТОВ «ЛІТОЛАН» Форма ДП-6.2 Система управління якістю. Людські ресурси.

31. ТОВ «ЛІТОЛАН» Довідки про персонал за 2021-2023 рр.

32. ТОВ «ЛІТОЛАН» Стратегія розвитку діяльності на 2023 р.

33. Сорока О.В. Арутюнян А.С., Унгуриян А.С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-11(дата звернення 10.03.2024 р.)

34. Сорока О. В. Обмін досвідом співробітників: значення та засоби організації в галузі HR-менеджменту / О. В. Сорока // *Економічний розвиток держави та регіонів в контексті сучасних інтеграційних процесів*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 19-20 травня 2023 року) / за заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 68-71.

35. Сорока О. В. Особливості використання управлінського ресурсу інтерім-менеджерів / О. В. Сорока // *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи*: теорії та пропозиції: матеріали

доповідей МНПК (м. Запоріжжя, 12-13 травня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 64-69.

36. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

37. Петровська О. М. Запиченко В.В. Стиль управління сучасного менеджера та раціональна організація його праці. Матеріали ІІ МНК «Наукові тренди постіндустріального суспільства» 03.12.21. Запоріжжя. С.62-85 URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/view/03.12.2021/674> (дата звернення 10.03. 2024 р.)

38. Жулей О. Відбір персоналу як стратегія вдосконалення управління підприємством. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Том 2, тези доповідей 9 науково-практичної Інтернет-конференції, (м. Дніпро, 20-21 листопада 2021 р.). м. Дніпро С. 89-90.

39. Alan S. Gutterman. Human Resources Management. 2019. 250 p.

40. Consultancy.uk (2020), "Five trends shaping the future of the consulting industry", available at: [https:// www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry](https://www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry) (дата звернення 10.03.2024 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

СЕРТИФІКАТ відповідності до стандартів

 МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ООВ ДП "ОДЕСАСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ"	
СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ	
Зареєстровано за номером	UA.OD.CI.0012-22
Термін дії з	04 серпня 2022р. до 19 липня 2025р.
Продукція	Вироби з полімерних матеріалів: виробничого та господарського призначення; для очищення та фільтрування рідини (септики, сепаратори жирів); ревізійні колодязі та камери, кесони; для зберігання і транспортування харчових продуктів, нехарчових продуктів (паливно-мастильних і хімічних речовин), хімічної продукції побутового та сільськогосподарського призначення (у тому числі КАС - карбамідно-аміачних сумішей), 16 видів згідно додатку
Відповідає вимогам	ТУ У 22.2-41722107-002:2022 "Вироби з поліетилену для виробничого та господарського призначення. Технічні умови", ДГН 6.6.1.-6.5.001-98 Державні гігієнічні нормативи "Норми радіаційної безпеки України (НРБУ-97)"
Виробник продукції	ТОВ "ЛІТОЛАН", 67832, Україна, Одеська обл., Овідіопольський район, смт. Великодолинське, вул. Ентузіастів, буд. 10Е; Код ЄДРПОУ 41722107
Сертифікат видано	ТОВ "ЛІТОЛАН", 67832, Україна, Одеська обл., Овідіопольський район, смт. Великодолинське, вул. Ентузіастів, буд. 10Е; Код ЄДРПОУ 41722107
Додаткова інформація	Вироби з полімерних матеріалів: виробничого та господарського призначення; для очищення та фільтрування рідини (септики, сепаратори жирів); колодязі, ревізійні камери та кесони; для зберігання і транспортування харчових продуктів, нехарчових продуктів (паливно-мастильних і хімічних речовин), хімічної продукції побутового та сільськогосподарського призначення (у тому числі КАС - карбамідно-аміачних сумішей), що випускаються серійно в період з 04.08.2022р. до 19.07.2025р., технічний нагляд 1 раз на рік, сертифікаційна угода №17/23-2022. Добровільна сертифікація за схемою 5 – серійний випуск продукції (Без відмітки про технагляд на звороті сертифікат не дійсний)
Сертифікат видано ООВ	ДП "Одесастандартметрологія", адреса: вул. Чорноморська, 10, м. Одеса, 65014, Україна, тел. (048) 722-41-95
На підставі	Протоколу випробувань №2007-с від 04.08.2022р., ВЦ ДП "Одесастандартметрологія", м. Одеса, атестат акредитації №20425; №7-1/1 від 19.03.2021р., ВЦ ДУ "Інститут медицини праці ім. Ю.І. Кундієва НАМН України", м. Київ, атестат акредитації №201487; Сертифікат на систему управління якістю №UA.OD.QM.0439-21 від 26.04.2021р. до 25.04.2024р.; Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів №UA.OD.FM.0646-22 від 20.07.2022р. до 19.07.2025р.
Керівник органу з оцінки відповідності	М.П.   (підпис) Антон ГУКАСЯН (ім'я, прізвище)
Чинність сертифіката відповідності можна перевірити в Реєстрі ООВ ДП "Одесастандартметрологія" за тел. (048) 725-14-06	

