

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«Аналіз ефективності системи управління персоналом на**
прикладі ТОВ Гофрокомбінат «Торгтехніка»»

Виконавець: здобувачка ЦЗВФН, групи 46
Чуй Марина Сергіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Збрицька Т.П. _____
/підпис/

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
--------------------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, роль і завдання управління персоналу	7
1.2. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом	10
1.3. Вплив управління персоналом на загальну ефективність підприємства	15

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГОФРОКОМБІНАТ «ТОРГТЕХНІКА»

2.1. Характеристика і структура ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»	20
2.2. Аналіз кадрової політики та структури персоналу ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»	26
2.3. Дослідження ефективності діючої системи управління персоналом ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка».....	36

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГОФРОКОМБІНАТ «ТОРГТЕХНІКА»

3.1. Розробка заходів з покращення кадрової політики Товариства	44
3.2. Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів	49

ВИСНОВКИ	56
-----------------------	----

СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
---------------	---------------------

ДЖЕРЕЛ	58	Ошибка!	Закладка	не
---------------------	----	----------------	-----------------	-----------

определена.

ДОДАТКИ	61
----------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімких соціально-економічних змін, глобалізації, розвитку цифрових технологій та нестабільності ринку праці питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Працівники — це не лише ресурс, а ключовий стратегічний актив будь-якої організації. Саме від їхнього професіоналізму, мотивації, залученості та задоволеності залежить конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до криз та здатність до інновацій.

У ХХІ столітті зростає роль нематеріальних активів. Компетентний, ініціативний та гнучкий персонал здатен адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, генерувати ідеї, покращувати якість продукції та обслуговування. Тому ефективне управління людським капіталом — не просто управлінська функція, а основа стратегічного розвитку.

Сучасні працівники орієнтовані не лише на матеріальну винагороду, а й на самореалізацію, баланс між роботою та особистим життям, справедливість, комфортні умови праці. Традиційні методи адміністративного тиску більше не працюють. Система управління персоналом має враховувати психологічні аспекти, індивідуальні потреби та використовувати інструменти коучингу, розвитку кар'єри, гнучкого графіка тощо.

В Україні спостерігається міграція працездатного населення, демографічне старіння, дефіцит кваліфікованих кадрів у низці галузей. Воєнний стан, економічна нестабільність та релокація підприємств додатково ускладнили ситуацію. У таких умовах зростає потреба в системному підході до залучення, утримання та розвитку персоналу.

Розвиток ІТ-технологій призвів до автоматизації багатьох HR-процесів — рекрутингу, оцінювання, адаптації, навчання тощо. Але це також висуває нові вимоги до системи управління: вона має бути цифрово гнучкою,

орієнтованою на аналітику та дані, використовувати сучасні HRM-системи.

COVID-19 та війна в Україні змінили підходи до організації праці — віддалена робота, гібридні формати, питання ментального здоров'я, підтримки та мотивації персоналу стали першочерговими. Це вимагає від управлінців нових підходів, чуйності та оперативної реакції на виклики.

Ефективна система управління персоналом — це не лише інструмент вирішення кадрових питань, а важливий стратегічний ресурс, що формує культуру підприємства, забезпечує сталість його розвитку та адаптацію до змін. Її актуальність постійно зростає, особливо в умовах кризи, коли саме люди стають головним чинником виживання та процвітання організації.

Теоретико-методологічною базою наведеного дослідження є роботи Українських та зарубіжних дослідників, як: Альошина О.М., Богданова Т.І., Бугаєва М.В., Дзямулич М.І., Збрицька Т.П., Злобенко О., Гарматюк О., Гордійчук А.І., Косінський П.М., Миронова Л.Г., Никифорова В.Г., Обелець Т.В., Піхняк Т.А., Рибак О.М., Рудь Н.Т., Семикіна М.В., Шапа Н.М., Шубала І.В., Шубалий О.М., Хілуха О.А, тощо.

Об'єктом дослідження виступає діюча система управління персоналом на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка», як головна складова стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування й розвитку стратегічного управління персоналом в сучасних умовах.

Метою дипломного дослідження є вдосконалення діючої системи управління персоналом в Товаристві шляхом виявлення проблем та їх аналізу.

Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань:

- розглянути теоретико-методичні аспекти сутності системи управління персоналом;
- дослідити діючу систему управління персоналом в ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»;

- *запропонувати* шляхи вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка».

Методи дослідження. У рамках дослідження було застосовано комплекс методів, зокрема: метод спостереження, збирання емпіричної інформації, аналітичні підходи, метод порівняння, статистичну обробку показників діяльності підприємства, а також соціологічне опитування серед працівників Товариства з обмеженою відповідальністю.

Інформаційна база. Теоретичну основу дослідження сформували наукові публікації українських і зарубіжних фахівців та методичне забезпечення каф. Управління персоналом і економіки праці присвячені проблематиці управління персоналом, чинні нормативно-правові акти України, аналітичні та звітні документи Товариства, а також власні спостереження, зроблені під час вивчення об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, роль і завдання управління персоналу

Управління персоналом можна визначити як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Це включає планування потреб у персоналі, його відбір, навчання, оцінку та мотивацію.

Роль управління персоналом полягає у забезпеченні організації компетентними та мотивованими працівниками, створенні сприятливого робочого середовища та підтримці позитивного іміджу роботодавця.

Основні завдання управління персоналом наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання управління персоналом

Джерело: складено за даними [1, с. 18]

Розглянемо детальніше наведені в рис. 1.1 завдання:

1. Планування персоналу: визначення потреби в працівниках відповідної

кваліфікації та кількості.

2. Набір та відбір персоналу: залучення кандидатів та оцінка їх відповідності вимогам посади.

3. Навчання та розвиток: організація програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

4. Оцінка ефективності: регулярна оцінка результатів роботи співробітників.

5. Мотивація та винагорода: розробка систем стимулювання, що сприяють досягненню високих результатів.

6. Управління трудовими відносинами: забезпечення дотримання трудового законодавства та вирішення конфліктних ситуацій.

Управління персоналом як сфера знань та діяльності пройшло довгий шлях від простого адміністрування трудових ресурсів до стратегічного управління людським капіталом. Його розвиток обумовлений змінами в економіці, соціальному середовищі, технологіях і наукових підходах до управління. Еволюція управління персоналом пройшла кілька етапів, їх можна розглянути на рис. 1.2.

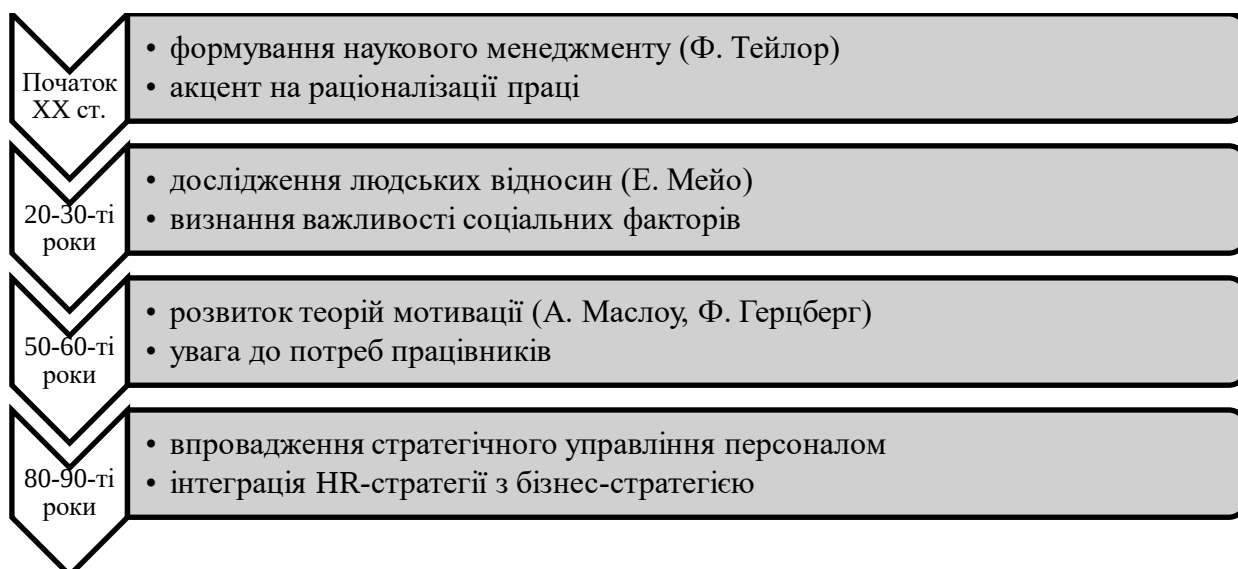


Рис. 1.2. Етапи еволюції управління персоналу

Джерело: розроблено на основі [4]

Сьогодні ж управління персоналом стикається з такими новими викликами:

- Глобалізація: необхідність управління різноманітними командами в міжнародному контексті.
- Технологічні зміни: впровадження HR-технологій, автоматизація процесів.
- Гнучкі форми зайнятості: зростання популярності віддаленої роботи, фрілансу.
- Фокус на добробуті працівників.

Управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Різні науковці пропонують свої визначення цього поняття, що відображають їхні підходи та акценти (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Науковці про поняття «управління персоналом»

Науковці	Визначення управління персоналом
Г.Емерсон	Управління персоналом базується на чітко визначених цілях, компетентній консультації та ефективному оперативному управлінні.
Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми.
В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
Джон Бодро	Управління персоналом – серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому.

Джерело: розроблено на основі даних: [2, с. 6]; [3, с.218]

Ці визначення підкреслюють різні аспекти управління персоналом, від системного підходу та організації праці до досягнення ефективності та цілей як підприємства, так і працівників.

1.2. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності системи управління персоналом є ключовим аспектом забезпечення успішної діяльності будь-якої організації. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються людські ресурси, виявити сильні та слабкі сторони управлінських практик та прийняти обґрунтовані рішення щодо їх вдосконалення.

1. *Кількісні методи оцінки ефективності системи управління персоналом:*

Першою групою методів оцінки ефективності персоналу, про яку, на нашу думку, варто зазначити – є кількісні методи. Ці методи оцінки ефективності системи управління персоналом є інструментами, які дозволяють виміряти результативність кадрових процесів за допомогою числових показників. Вони допомагають оцінити вплив HR-політики на загальну продуктивність організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розглянемо переваги та недоліки використання цих методів у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки кількісних методів оцінки ефективності системи управління персоналом

Переваги	Недоліки
Об'єктивність оцінки	Не враховують суб'єктивні фактори (мотивацію, задоволеність працівників)
Дозволяють відстежувати динаміку показників	Вимагають великих обсягів даних
Використовуються для прогнозування кадрових змін	Не завжди показують реальну картину продуктивності працівника

Джерело: розроблено на основі [5]

Основні кількісні методи оцінки ефективності:

Метод ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators). KPI дозволяють оцінити ефективність роботи співробітників та HR-служби.

Приклади KPI: продуктивність праці (виручка на одного працівника), лінність кадрів (частка звільнених працівників за певний період), час закриття вакансії (тривалість пошуку нового працівника).

- *Метод оцінки ефективності витрат на персонал (HR ROI – Return on Investment).* Цей метод аналізує віддачу від інвестицій у персонал та дозволяє оцінити рентабельність витрат на навчання, мотивацію та розвиток персоналу.

- *Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг).* Полягає у порівнянні показників компанії з аналогічними в інших організаціях галузі та виявляє слабкі місця та можливості для покращення HR-процесів.

- *Метод балів і рейтингів.* Визначає рівень відповідності працівника посадовим обов'язкам та використовується у процесах атестації персоналу. Оцінювання відбувається за шкалою (наприклад, від 1 до 10).

- *Метод економічного аналізу (вартість персоналу).* Включає такі показники, як середня зарплата, витрати на навчання, витрати на утримання працівників. Використовується для визначення економічної ефективності HR-стратегії.

2. Якісні методи оцінки ефективності системи управління персоналом:

Наступна група методів – якісні методи оцінки ефективності системи управління персоналом, вони дозволяють аналізувати суб'єктивні аспекти роботи співробітників, такі як мотивація, задоволеність роботою, корпоративна культура, комунікація та рівень залученості працівників у діяльність компанії. Вони доповнюють кількісні методи, дозволяючи глибше зрозуміти стан персоналу та виявити внутрішні проблеми управління.

Основні якісні методи оцінки:

- ✓ *Метод 360 градусів.* Оцінка працівника з різних джерел: керівників, колег, підлеглих, клієнтів. Дає об'єктивну картину професійних якостей працівника, його комунікаційних навичок та ефективності роботи в команді. Використовується для розробки планів розвитку персоналу.

✓ *Метод інтерв'ю та анкетування.* Включає проведення глибинних бесід або опитувань щодо задоволеності працівників роботою, корпоративною культурою, умовами праці тощо.

Приклади питань:

- Наскільки ви задоволені умовами роботи?
- Що б ви хотіли змінити у своїй роботі?
- Чи відчуваєте ви підтримку керівництва?

✓ *Метод кейс-стаді (аналіз випадків).* Аналізує конкретні ситуації, що виникають в організації, та дії персоналу в цих умовах та дозволяє оцінити рівень компетенцій працівників, їх здатність до вирішення проблем, комунікаційні навички.

✓ *Метод експертних оцінок.* Передбачає оцінювання роботи співробітників або управлінських процесів групою експертів (HR-фахівців, керівників, зовнішніх аналітиків). Використовується для визначення сильних і слабких сторін управління персоналом.

✓ *Метод спостереження.* Аналіз поведінки працівників у процесі виконання робочих обов'язків. Використовується для оцінки командної роботи, взаємодії з клієнтами, дотримання корпоративної етики.

У всіх цих *якісних* методів оцінки можемо спостерігати певні переваги та недоліки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки якісних методів оцінки ефективності системи управління персоналом

Переваги	Недоліки
Дозволяють оцінити мотивацію, комунікацію та корпоративну культуру	Суб'єктивність оцінки
Виявляють приховані проблеми в управлінні персоналом	Потребують значних часових і фінансових ресурсів
Глибоке розуміння ставлення працівників до роботи	Залежність від компетентності експертів та анкетувальників
Використовуються для формування стратегій розвитку персоналу	Дані складно аналізувати та порівнювати між собою

Джерело: розроблено на основі даних [5]

3. *Комбіновані методи оцінки ефективності системи управління персоналом:*

Розглянемо третю групу методів оцінки ефективності системи управління персоналом. Комбіновані методи оцінки ефективності управління персоналом поєднують у собі елементи кількісних і якісних методів, дозволяючи отримати комплексну картину стану кадрової політики компанії. Вони дають змогу оцінити не тільки вимірювані результати діяльності персоналу, а й суб'єктивні фактори, такі як мотивація, рівень задоволеності роботою та якість управлінських рішень.

Основні комбіновані методи оцінки:

➤ *Метод Assessment Center (центр оцінки):*

- Використовується для оцінки професійних навичок, компетенцій та потенціалу співробітників.
- Включає тести, рольові ігри, ситуаційні завдання та бізнес-симуляції.
- Дає змогу оцінити як знання і продуктивність працівників, так і їхні поведінкові характеристики.

➤ *Метод Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників.*

Поєднує фінансові та нефінансові показники ефективності роботи персоналу.

Оцінює діяльність компанії за чотирма напрямками:

- *Фінанси* (прибутковість, ROI, витрати на персонал).
- *Клієнти* (задоволеність клієнтів, лояльність).
- *Внутрішні процеси* (ефективність HR-стратегії, рівень залученості персоналу).
- *Навчання та розвиток* (професійне зростання співробітників, навчальні програми).

➤ *Метод компетентнісної моделі оцінки персоналу.*

Включає аналіз ключових компетенцій, необхідних для ефективної роботи.

Оцінка здійснюється через тестування, інтерв'ю, самооцінку та оцінку керівників.

Поєднує кількісні оцінки (KPI) та якісні характеристики (комунікативні здібності, лідерство).

➤ *Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг).*

Дозволяє оцінити ефективність управління персоналом, порівнюючи результати з показниками інших компаній галузі. Враховує як фінансові показники (витрати на персонал, продуктивність), так і нефінансові (корпоративна культура, рівень плинності кадрів).

➤ *Метод рейтингів і ранжування.*

Оцінює співробітників за рівнем їхньої продуктивності та результативності в порівнянні з колегами. Включає елементи кількісної оцінки (KPI) та якісного аналізу (відгуки керівництва, самооцінка).

Переваги та недоліки комбінованих методів можна побачити в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки комбінованих методів оцінки ефективності системи управління персоналом

Переваги	Недоліки
Дає всебічну оцінку ефективності управління персоналом	Потребує значних фінансових та часових ресурсів
Поєднує об'єктивні (кількісні) та суб'єктивні (якісні) показники	Вимагає кваліфікованих HR-фахівців для аналізу даних
Підвищує точність оцінки продуктивності працівників	Може бути складним у реалізації через велику кількість критеріїв

Джерело: на основі даних [5]

Окремо варто виділити сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. З розвитком технологій та зміною підходів до управління, з'являються нові методи оцінки ефективності (рис.1.3).

Важливо постійно вдосконалювати ці методи, враховуючи сучасні тенденції та специфіку діяльності компанії.

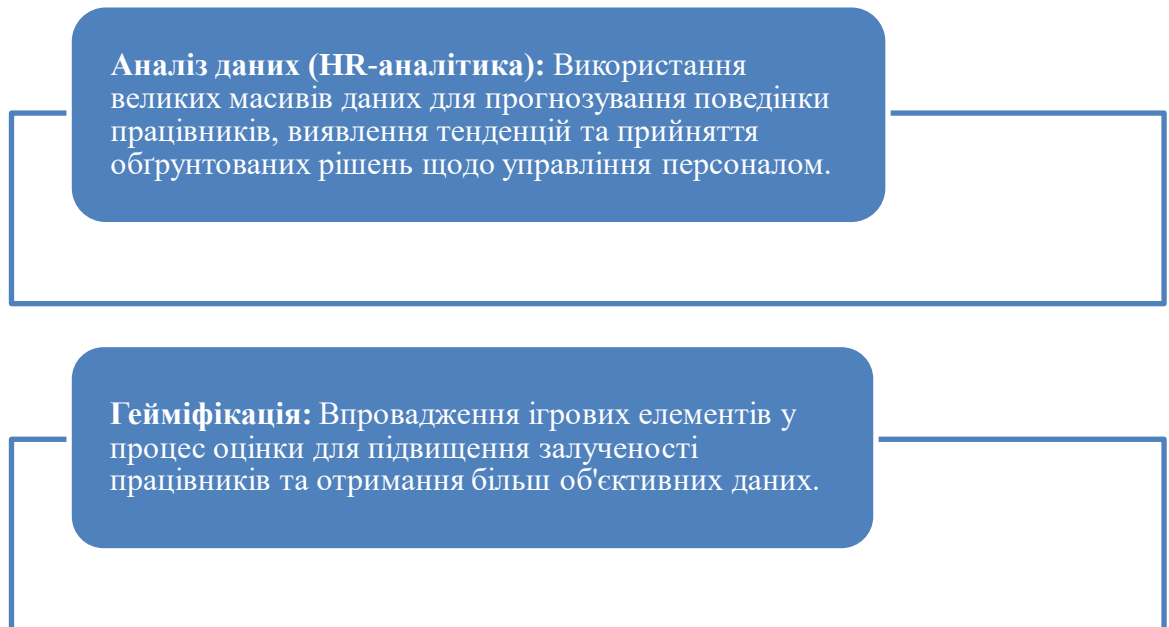


Рис.1.3 Новітні методи оцінки ефективності персоналу
Джерело: на основі даних [6]

1.3. Вплив управління персоналом на загальну ефективність підприємства

Управління персоналом є ключовим фактором, що визначає загальну ефективність підприємства. Це не лише процес найму та адміністрування, а й стратегічний підхід до розвитку, мотивації та організації трудових ресурсів для досягнення максимальних результатів. Грамотне управління працівниками дозволяє досягати стратегічних цілей організації, оптимізувати витрати, підвищувати мотивацію персоналу та покращувати корпоративну культуру.

Розглянемо основні напрями впливу управління персоналом на ефективність підприємства:

Підвищення продуктивності праці

Продуктивність праці визначає кількість та якість виконаної роботи на одиницю часу. Ефективне управління персоналом сприяє:

- Розподілу робочих завдань відповідно до компетенцій співробітників.

- Впровадженню системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінювати результати роботи.

- Використанню методів стимулювання продуктивності, таких як премії, бонуси, нематеріальні заохочення.

Автоматизації HR-процесів, що скорочує витрати часу на адміністративні завдання та дозволяє співробітникам концентруватися на виконанні ключових функцій.

Приклад: Компанії, які активно впроваджують навчання персоналу, можуть підвищити продуктивність праці на 10-30% за рахунок покращення навичок працівників.

Оптимізація витрат на персонал

Витрати на персонал складають значну частину бюджету компанії, тому важливою функцією HR є забезпечення їхньої ефективності. Це досягається за допомогою:

- Оптимізації чисельності персоналу (наприклад, скорочення зайвих посад або введення гнучких графіків роботи).

- Впровадження систем грейдів і диференційованої оплати праці відповідно до рівня компетенцій та результатів роботи.

- Використання методів аутсорсингу та аутстафінгу для виконання непрофільних завдань.

- Аналізу показника ROI (Return on Investment) у сфері HR для визначення ефективності витрат на персонал.

Приклад: Компанія Tesla оптимізувала витрати на персонал, впровадивши автоматизацію та роботизовані процеси, що дозволило значно знизити кількість рутинних операцій і підвищити ефективність праці.

Зниження рівня плинності кадрів

Висока плинність персоналу негативно впливає на ефективність компанії, оскільки призводить до:

- Витрат на пошук та адаптацію нових співробітників.

- Зниження командної згуртованості та ефективності роботи.
- Втрати корпоративного досвіду та знань.
- Щоб зменшити рівень плинності, HR-фахівці впроваджують:
- Політику лояльності (наприклад, соціальні пакети, корпоративні заходи, страхування).
- Кар'єрне планування та можливості професійного розвитку.
- Гнучкі умови праці (віддалена робота, індивідуальні графіки).

Приклад: Компанія Google знизила рівень плинності кадрів, впровадивши розширені соціальні пакети, корпоративні навчальні програми та гнучкий графік роботи.

4. Покращення корпоративної культури та мотивації персоналу

Корпоративна культура та мотивація працівників напряду впливають на їхню ефективність, рівень задоволеності роботою та лояльність до компанії. Управління персоналом може сприяти цьому через:

- Чітко визначені корпоративні цінності та місію компанії.
- Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.
- Використання нематеріальних методів мотивації (визнання заслуг, гнучкий графік, корпоративні бонуси).
- Впровадження програм тимблдингу для покращення командної роботи.

Приклад: Компанія Zappos використовує унікальну систему корпоративної культури, що сприяє залученості персоналу та високій продуктивності.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від рівня кваліфікації та залученості персоналу. Для цього підприємства:

- Інвестують у навчання та розвиток працівників.
- Створюють умови для творчості та інновацій.

Використовують сучасні технології у сфері HR (Big Data, штучний інтелект для рекрутингу).

Приклад: Amazon активно використовує штучний інтелект у HR-системах, що дозволяє швидко знаходити та наймати найкращих фахівців.

6. Підвищення рівня інноваційності

Інновації є ключовим чинником успіху сучасних компаній. Управління персоналом може сприяти цьому через:

- Створення середовища для обміну ідеями.
- Використання методик "дизайн-мислення" для пошуку нових рішень.
- Впровадження програм розвитку лідерства.

Приклад: Компанія Apple стимулює інновації через корпоративну культуру, що заохочує креативність та експерименти.

В табл.1.6 зображені основні фактори, що можуть визначати ефективність управління персоналом.

Таблиця 1.6

Фактори, що визначають ефективність управління персоналом

Фактор	Вплив на ефективність підприємства
Мотивація персоналу	Підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів
Навчання та розвиток	Сприяє підвищенню кваліфікації та інноваціям
Організаційна культура	Формує лояльність працівників та сприяє згуртованості команди
Автоматизація HR-процесів	Оптимізує витрати, скорочує час на адміністративні задачі
Система оцінки ефективності (KPI, OKR)	Дозволяє об'єктивно вимірювати результати роботи персоналу

Джерело: на основі даних [1, с. 374]

В табл. 1.6 зображені основні фактори, що можуть визначати ефективність управління персоналом.

Можна зазначити, що управління персоналом є стратегічною функцією, яка напряду впливає на економічну, соціальну та організаційну ефективність підприємства. Ефективні кадрові рішення допомагають не лише досягати

короткострокових бізнес-цілей, а й забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Тому сучасні підприємства активно розвивають HR-стратегії, впроваджують нові методики мотивації, автоматизують процеси управління персоналом, що сприяє стабільному розвитку бізнесу.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. В ході дослідження було розглянуто теоретичні основи ефективності управління персоналом, зокрема його сутність, основні підходи та напрями впливу на діяльність організації.

Аналіз наукових джерел показав, що управління персоналом еволюціонувало від адміністративних функцій до стратегічного інструменту розвитку компанії. Сучасні моделі управління персоналом орієнтовані не лише на контроль і організацію праці, а й на розвиток людського капіталу, мотивацію працівників, створення позитивного корпоративного середовища та використання сучасних HR-технологій.

Нами з'ясовано, що ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал, зниженню рівня плинності кадрів, покращенню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Серед основних факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, варто відзначити правильний добір кадрів, їх навчання та розвиток, ефективну систему мотивації та зворотного зв'язку.

Таким чином, сучасний підхід до управління персоналом має бути інтегрованим і базуватися на поєднанні кількісних та якісних методів оцінки ефективності. Використання новітніх технологій, аналітичних підходів і стратегічного планування дозволяє не лише підвищити ефективність роботи працівників, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та змінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГОФРОКОМБІНАТ «ТОРГТЕХНІКА»

2.1. Характеристика і структура ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» – підприємство, що спеціалізується на виробництві гофрокартонної продукції та пакувальних матеріалів. Основним напрямком діяльності компанії є виготовлення різноманітних видів гофроупаковки для харчової, фармацевтичної, косметичної, будівельної та інших галузей промисловості.

На рис. 2.1 зображено основні види діяльності цієї компанії.



Рис. 2.1 Основні види діяльності ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»
Джерело: на основі даних [7]

Відповідно до даних податкового реєстру України, компанія ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» перебуває на обліку в податкових органах і станом на 30.03.2025 записи в реєстрі «Дізнайся більше про своїх бізнес-партнерів» свідчать, що компанія не має податкових боргів. Загальна характеристика ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за видами діяльності (КВЕД)

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГОФРОКОМБІНАТ «ТОРГТЕХНІКА»
Дата реєстрації	2015 рік
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	3987654321
Діяльність:	Основна: 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари Інші: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, вул. Промислова, буд. 12
Web	https://www.gofro.com.ua
Телефон / факс	+380441234567

Джерело: складено автором за [8]

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» активно співпрацює з вітчизняними та міжнародними партнерами. Основними клієнтами є виробники продуктів харчування, промислових товарів та ритейлери. Фінансова стабільність підприємства забезпечується за рахунок гнучкої системи цін та ефективного управління витратами.

Підприємство приділяє значну увагу екологічній відповідальності, використовуючи перероблену сировину та екологічні технології виробництва. Також компанія підтримує соціальні ініціативи, зокрема благодійні проєкти та програми підтримки співробітників.

У найближчі роки ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» планує розширити асортимент продукції, модернізувати виробництво та розширити географію поставок. Розглянемо ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» з організаційно-економічної сторони(табл. 2.2).

Соціально-економічні особливості підприємства та їх вплив на управління персоналом

Упродовж останніх трьох років товариство з обмеженою відповідальністю «Гофрокомбінат «Торгтехніка» здійснювало свою діяльність у складних та динамічних умовах змінного економічного середовища. Ці обставини суттєво вплинули на всі аспекти функціонування підприємства — від виробничих процесів і фінансової стабільності до стратегічного планування. Особливо відчутним був вплив на систему управління персоналом, яка потребувала постійної адаптації до нових викликів, зокрема в частині залучення, мотивації та утримання кваліфікованих працівників. За цей період підприємство зіштовхнулося з низкою серйозних труднощів: нестабільністю постачання сировини через логістичні перебої, коливанням валютних курсів, зростанням вартості енергоносіїв, а також необхідністю оперативного реагування на законодавчі зміни та нові вимоги ринку, зумовлені воєнним станом та загальною економічною нестабільністю в країні.

Таблиця 2.2

Організаційно-економічна характеристика «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

Характеристика	Опис
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Тип власності	Приватна власність
Розміри підприємства	Середнє підприємство
Організаційна структура управління	Лінійно-функціональна структура, що включає: дирекцію, виробничий відділ, відділ контролю якості, логістичний відділ, відділ маркетингу та продажів
Спеціалізація підприємства	Виробництво упаковки з гофрованого картону для різних галузей промисловості
Забезпеченість основними засобами	Має сучасне виробниче обладнання, склади для зберігання продукції, транспортні засоби для доставки
Забезпеченість трудовими ресурсами	Штат працівників складається з управлінського, виробничого, логістичного та маркетингового персоналу
Основні результати виробництва	Щорічне зростання обсягів випуску продукції, підвищення продуктивності праці, оптимізація собівартості

Джерело: розроблено за даними [7],[8]

За цей час підприємство демонструє поступове зростання виробництва завдяки збільшенню попиту на екологічну та зручну упаковку. У зв'язку з інфляційними процесами та коливаннями цін на сировину (картон, клейові матеріали) компанія змушена була коригувати заробітну плату працівників, запроваджуючи систему мотиваційних надбавок та премій для ключових спеціалістів. Інвестиції у нове обладнання дозволили зменшити операційні витрати, що вплинуло на оптимізацію штату та підвищення продуктивності праці.

В умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів у виробничій сфері компанія активно співпрацює з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів, впроваджено програми професійного розвитку: підвищення кваліфікації для операторів обладнання та менеджерів продажу. Окрім цього, з метою утримання ключових працівників компанія вдосконалила систему соціальних пільг (медичне страхування, компенсації витрат на транспорт).

За останні роки відбулись зміни у структурі управління персоналом: оптимізація виробничих процесів призвела до скорочення малопродуктивних посад та перегляду системи преміювання. Організаційна структура була збережена, але були внесені деякі покращення. Поточна організаційна структура має наступну структурну форму, як показано на рис.2.2.

Для ефективної роботи компанії всі відділи працюють у тісній координації. Наприклад, відділ маркетингу аналізує потреби клієнтів та передає інформацію виробничому відділу, який відповідно коригує обсяги випуску продукції. Відділ контролю якості забезпечує відповідність товарів вимогам, а логістичний відділ організовує своєчасну доставку продукції клієнтам. Дирекція координує ці процеси, забезпечуючи стратегічне управління.

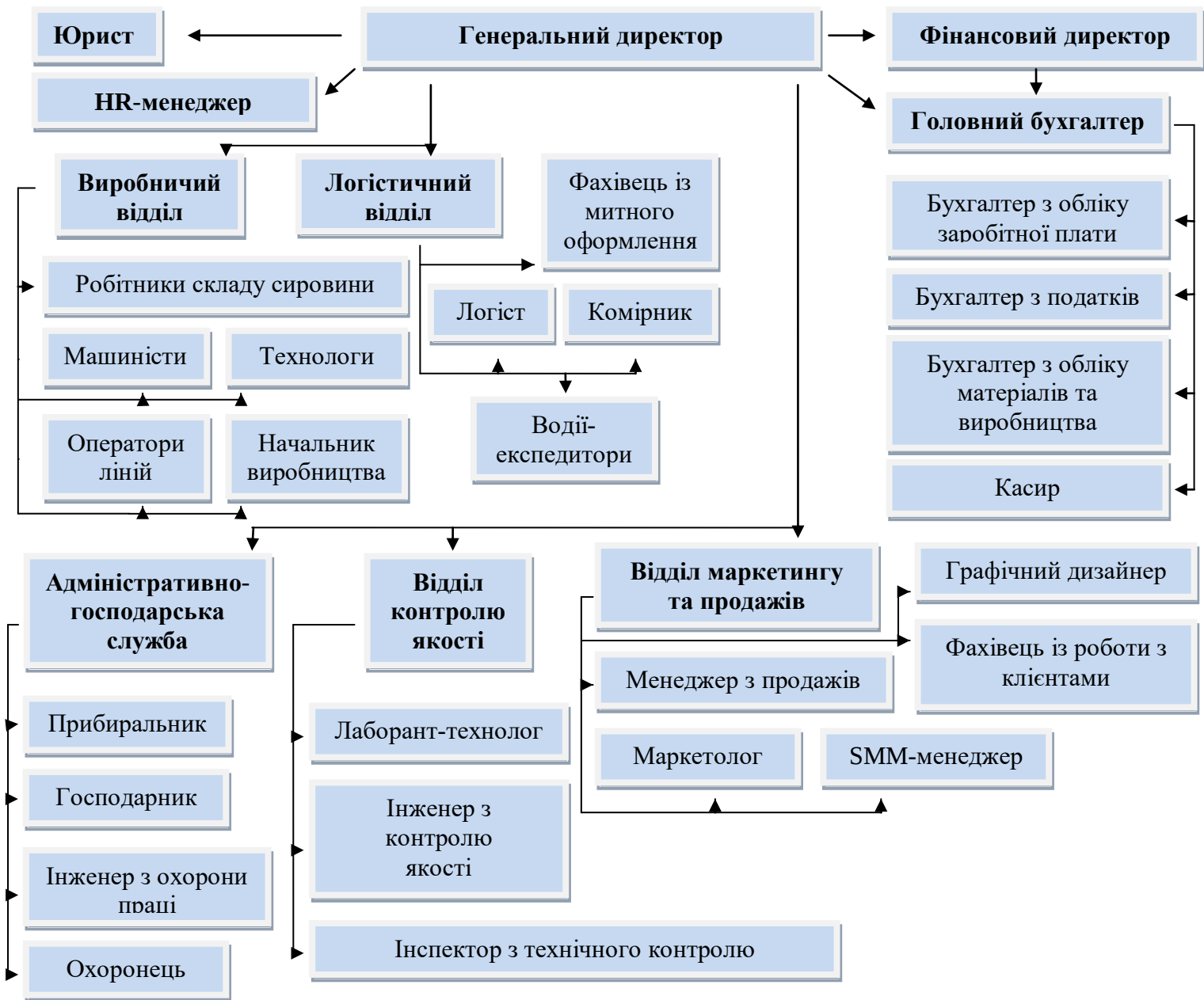


Рис.2.2 Організаційна структура ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка», станом березень 2025 р.

Джерело: складено за [8]

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» є товариством з обмеженою відповідальністю. Організаційна структура компанії включає 5 основних відділів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Організаційна структура ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

Відділ	Основне призначення	Основні функції
Дирекція	Стратегічне управління підприємством	• Розробка стратегій розвитку • Управління фінансами • Контроль планів виробництва • Взаємодія з партнерами • Кадрові рішення
Виробничий відділ	Організація та контроль виробничого процесу	• Планування виробництва • Виконання замовлень • Контроль витрат • Впровадження нових технологій • Безпека праці та екологія
Відділ контролю якості	Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам	• Перевірка сировини і продукції • Лабораторні аналізи • Усунення дефектів • Програми покращення якості • Розробка стандартів
Логістичний відділ	Ефективна доставка та зберігання продукції	• Оптимізація маршрутів • Організація складів • Взаємодія з перевізниками • Контроль відвантажень • Аналіз логістики
Відділ маркетингу і продажу	Просування продукції та робота з клієнтами	• Маркетингові дослідження • Рекламні кампанії • Укладання договорів • Цінова політика • Розширення ринку

Джерело: складено за [8]

На основі таблиці можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» є функціональною і включає ключові підрозділи, які забезпечують повний цикл діяльності підприємства — від стратегічного управління до виробництва, контролю якості, логістики та збуту. Кожен відділ виконує чітко визначені функції, що сприяє ефективній координації, спеціалізації праці та досягненню загальних цілей компанії.

2.2. Аналіз кадрової політики та структури персоналу ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

Кадрова політика та структура персоналу ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» є ключовими факторами, що визначають ефективність функціонування підприємства. Вона спрямована на забезпечення високого рівня професіоналізму співробітників, створення сприятливих умов праці та стимулювання продуктивності. Основними принципами кадрової політики компанії є прозорість, відповідальність, ефективність управління персоналом та його розвиток. Проаналізуємо економічні показники ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за 2022-2024 роки. Джерелами інформації для аналізу фінансово-господарської діяльності є дані бухгалтерського обліку (форма № 2-м, форма ДП-6.2 Система управління якістю. Довідки за звітний рік кадрового потенціалу підприємства та персоналу), табл.2.4.

Таблиця 2.4

Економічні показники господарської діяльності ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	781231	1263250	1266972	162,2
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	699058	1101000	1100245	157,3
3	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн (1 – 2)	82173	162250	166727	202,9
4	Податок на прибуток, тис. грн	14791	29205	30011	202,9
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн (3 – 4)	67382	1330450	1636716	242,9
6	Фонд оплати праці, тис. грн	201600	396170	559910	277,9
7	Середньорічна заробітна плата, тис. грн	100,8	144,1	217,0	215,0
8	Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	8400	12005	18085	215,0
9	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	200	275	258	129,0
10	Рентабельність ФОП (3/6×100), %	407,6	409,5	297,6	0,73
11	Частка ФОП у реалізованій продукції (6/1×100), %	25,8	31,4	44,2	1,5
12	Продуктивність праці (1/9), тис. грн/особа	3906	4607	4912	125,8

Джерело: складено за: Звіт про фінансові результати Форма №2-м за 2022-2024 рр.

Із аналізу в табл.2.4 бачимо, що протягом 2022-2024 років підприємство «Гофрокомбінат «Торгтехніка» демонструє стабільне зростання економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 62,2%, що свідчить про активний розвиток компанії та збільшення обсягів продажів. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, але трохи повільніше, ніж виручка, що дозволило отримати приріст чистого прибутку майже на 273%. Це позитивний сигнал для підприємства, адже воно не лише нарощує обороти, а й покращує фінансовий результат.

Однак, якщо розглянути показники 2024 року відносно 2023-го, можна помітити, що чистий прибуток вже не так динамічно збільшується. Це може свідчити про необхідність перегляду витратної політики, адже, хоча податки на прибуток зменшилися у 2024 році, сам фінансовий результат до оподаткування трохи скоротився. Важливим фактором, що вплинув на це, стало суттєве зростання фонду оплати праці, який збільшився у 2,78 рази порівняно з 2022 роком. Відповідно, середньомісячна заробітна плата також зросла, що свідчить про значне покращення рівня оплати праці для персоналу. Це може бути як позитивним моментом, що підвищує мотивацію співробітників, так і потенційною загрозою для рентабельності, якщо зростання зарплат випереджає темпи зростання продуктивності праці.

Чисельність персоналу за два роки збільшилася з 200 до 258 осіб, що означає активний розвиток виробництва та зростання масштабів підприємства. Однак, попри це, рентабельність фонду оплати праці скоротилася з 407,6% у 2022 році до 297,6% у 2024 році, що може бути наслідком недостатньої ефективності використання трудових ресурсів або перевищення витрат на персонал відносно доходів. Частка фонду оплати праці у виручці також зросла, що означає, що підприємство витрачає більшу частину своїх доходів на зарплати, і це може впливати на загальну прибутковість.

Продуктивність праці продемонструвала позитивну динаміку і зросла на 25,8%, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Проте

цей ріст є менш значним, ніж зростання фонду оплати праці, що частково пояснює зниження рентабельності. Якщо підприємство продовжить таку тенденцію, існує ризик, що витрати на персонал перевищать рівень, який дозволяє підтримувати високу прибутковість.

Враховуючи всі ці фактори, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться у фазі активного росту, що підтверджується збільшенням доходу, прибутку, кількості персоналу та рівня зарплат. Однак водночас необхідно посилити контроль за витратами, щоб зберегти високу рентабельність, адже надмірне зростання витрат на оплату праці при недостатньому підвищенні продуктивності може створити фінансове навантаження на підприємство у майбутньому. Важливо продовжувати розширювати ринки збуту, шукати можливості для зниження собівартості продукції та підвищувати ефективність використання трудових ресурсів. Якщо компанія зможе збалансувати ці аспекти, вона матиме всі шанси на подальший сталий розвиток.

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» має чітко структуровану організаційну модель, що включає кілька основних відділів, які нами було розглянуто раніше.

Управління персоналом у ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» включає процеси підбору, навчання, мотивації та розвитку співробітників. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації працівників, що сприяє зростанню їхньої ефективності та професійного рівня. Компанія застосовує різні методи стимулювання персоналу, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення, соціальні пільги та кар'єрне зростання. Завдяки цьому формується згуртована та мотивована команда, яка працює на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» на основі структури персоналу за: професійним розподілом функціональних обов'язків, віком, рівнем освіти, профілем вищої освіти та стажем роботи, табл.2.5-2.11.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури персоналу за професійним розподілом
функціональних обов'язків в ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»
за 2022-2024 рр.**

Категорія персоналу	2022 рік	% від заг. чисельності	2023 рік	% від заг. чисельності	2024 рік	% від заг. чисельності
Керівники	12	6,0	14	5,1 %	15	5,9 %
Спеціалісти (інженери, економісти, бухгалтери тощо)	48	24,0	70	25,5	65	25,4
Робітники	140	70,0	191	69,5	176	68,8
Усього	200	100	275	100	256	100

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства (умовні дані для аналітичного дослідження).

Із табл.2.5 видно, що у 2023 році спостерігається суттєве зростання чисельності працівників на 75 осіб (+37,5 % порівняно з 2022 роком), а у 2024 році чисельність зменшується на 19 осіб, що може бути наслідком оптимізації або завершення проєктів.

Кількість керівників плавно зростає (з 12 до 15), проте їхня частка в загальній структурі залишається стабільною (близько 6 %). Це свідчить про те, що управлінська вертикаль адаптується до змін, але не збільшується непропорційно.

Значне зростання спеціалістів у 2023 році (до 70 осіб) може свідчити про впровадження нових технологій, автоматизацію або активну фазу модернізації виробництва. У 2024 році кількість трохи скоротилася, але структура зберігається (~25 %).

Основна частина персоналу — виробничі кадри, що логічно для гофрокомбінату. Хоча в абсолютному вираженні їхня кількість зростає, у відсотковому — трохи зменшується, що свідчить про посилення ролі спеціалістів.

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»» демонструє розвиток виробничих потужностей та модернізацію процесів, з чим пов'язане зростання

чисельності спеціалістів. Збереження стабільної частки керівного складу говорить про зважене управління без зайвого розширення адміністрації.

Протягом 2022–2024 років на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»» спостерігається позитивна динаміка щодо зниження рівня плинності персоналу(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз плинності персоналу Товариства за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, 2024/2022, %
Середньооблікова чисельність	200	275	256	129
Кількість звільнених працівників	28	35	22	78,6
Коефіцієнт плинності, %	14,0	12,7	8,6	-

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства (умовні дані для аналітичного дослідження).

Згідно з нашими розрахунками, у 2022 році коефіцієнт плинності становив 14,0 %, що є відносно високим показником для виробничого підприємства. Такий рівень плинності може бути обумовлений низкою факторів, серед яких: незадовільні умови праці, низький рівень мотивації працівників або організаційні зміни.

У 2023 році ситуація покращилась — коефіцієнт плинності знизився до 12,7 %. Це свідчить про певні кроки з боку керівництва підприємства щодо покращення кадрової політики: можливо, були підвищені заробітні плати, вдосконалено систему внутрішніх комунікацій або покращено соціальний пакет.

Найнижчий рівень плинності було зафіксовано у 2024 році — 8,6 %, що вважається прийнятним рівнем для підприємств галузі. Такий результат свідчить про стабілізацію кадрового складу, зростання задоволеності працівників умовами праці, ефективність мотиваційної політики, а також про сформовану корпоративну культуру, яка сприяє утриманню персоналу.

Загалом, зниження показника плинності за аналізований період вказує

на ефективну кадрову політику підприємства, а також на зростання рівня довіри персоналу до роботодавця.

Розглянемо якісну характеристику працівників - рівень освіти, табл.2.7.

Таблиця 2.7

Освітній рівень персоналу ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за 2022-2024 рр

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2024/2022, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб із них:	200	275	258	129
<i>Освітній рівень</i>				
Середня - спеціальна	160	221	203	127
Незакінчена вища	15	18	13	113
Вища освіта	25	36	42	168
<i>Професійна вища освіта персоналу, станом на кінець 2024 р.</i>				
Торгівля	12	15	17	141
Економічна	7	15	19	171
Управлінська (менеджер)	3	4	4	133
Інформаційні технології	2	2	2	100

Джерело: складено й розраховане за Формою ДП-6.2 за 2022-2024 рр.

З 2022 по 2024 рік спостерігається зростання загальної чисельності персоналу на 29% (58 осіб), що свідчить про розширення підприємства. Найбільше представлена група працівників із середньою спеціальною освітою, яка теж зросла, хоча в 2024 році вона трохи зменшилася порівняно з 2023 роком.

Важливо відзначити позитивний тренд у зростанні кількості працівників із вищою освітою на 68% (17 осіб), що може свідчити про підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу. Водночас спостерігається зменшення кількості працівників із незакінченою вищою освітою, що може означати, що частина співробітників завершила навчання або що підприємство віддає перевагу спеціалістам із завершеною освітою.

Якщо розглядати професійний напрям підготовки, то найбільш динамічне зростання спостерігається серед фахівців економічного профілю +71% (12 осіб), що може вказувати на необхідність посилення фінансового та аналітичного напрямку в роботі компанії. Також удвічі збільшилася кількість

працівників у сфері інформаційних технологій, що свідчить про важливість цифрової трансформації.

У цілому тенденція до збільшення частки висококваліфікованих кадрів є позитивною, оскільки це сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Водночас необхідно стежити за балансом між кількістю працівників різного рівня освіти, щоб уникнути як дефіциту кваліфікованих кадрів, так і надмірного розширення адміністративного апарату, також важливо відслідковувати персонал за статтю та віковим складом (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз персоналу за статтю та віковим складом ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2024/2022, %
Чисельність працівників, осіб	200	275	258	129
Чоловіки	130	185	170	131
Жінки	70	90	88	126
Віковий склад персоналу				
Працівники у віці 15–20 років	10	15	18	180
21–35 років	100	100	111	111
36–55 років	88	157	118	134
Передпенсійного віку (56–60 років)	2	3	11	550
Працівники-пенсіонери (60+ років)	–	–	–	–

Джерело: складено й розраховане за Формою ДП-6.2 за 2022-2024 рр.

Аналізуючи табл.2.8, можемо відзначити, що відбулося зростання молодих працівників (15-20 років) на 80% (8 осіб), що вказує на активне залучення нових кадрів, можливо, студентів або випускників профтехучилищ. Число працівників віком 21-35 років збільшилося на 11% (11 осіб), що свідчить про стабільний приплив молодших спеціалістів. Найбільше зростання 550%, (9 осіб), у категорії 56-60 років. На нашу думку, це може бути пов'язано із тим, що працівники продовжують працювати до пенсійного віку через соціально-економічні причини або кадрову політику підприємства. Чисельність працівників 36-55 років зросла на 34% (30 осіб), що може свідчити про стабільність у цій категорії.

Проаналізуємо персонал Товариства за стажем роботи в компанії, табл.2.9.

Таблиця 2.9

Стаж працюючих на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» за 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2024/2022, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб, із них:	200	275	258	129
Стаж працюючих на підприємстві				
менше 1 року	-	38	46	-
1-2 роки	200	237	-	-
3-4 роки	-	-	212	-
5 і більше років	-	-	-	-

Джерело: складено й розраховане за Формою ДП-6.2 за 2022-2024 рр.

З аналізу табл.2.9 випливає, що більшість працівників, тобто 212 осіб, працюють у компанії з моменту створення компанії, а це говорить проте, що ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» надає гідні умови праці.

Упродовж останніх трьох років компанія поступово удосконалювала систему розвитку персоналу. Впроваджувалися нові форми навчання, залучалися зовнішні фахівці, а також розширено внутрішні навчальні ініціативи (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз системи розвитку персоналу

Рік	Кількість навчальних заходів	Кількість охоплених працівників	Тематика	Формат
2022	5	42	Технічне навчання, безпека праці	Очний формат
2023	8	68	Лідерство, стресостійкість, ІТ-навиць	Онлайн+офлайн
2024	11	94	Тайм-менеджмент, цифровізація, комунікації	Онлайн, мікролернінг

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства (умовні дані для аналітичного дослідження).

Протягом трьох років система навчання на підприємстві демонструє стабільний розвиток. Кількість навчальних заходів зростає з 5 у 2022 році до

11 у 2024, а охоплення працівників майже подвоїлося. Тематика навчання стала більш різноманітною — від технічної підготовки до розвитку «м’яких навичок» (лідерство, тайм-менеджмент, цифровізація), що свідчить про адаптацію до сучасних вимог бізнесу.

Також спостерігається перехід до гнучкіших форм навчання: від традиційного очного формату до онлайн-курсів та мікролернінгу. Це дозволяє працівникам поєднувати навчання з роботою та підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Загалом, розвиток системи підвищення кваліфікації є позитивною тенденцією, яка сприяє підвищенню компетентності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

У період 2022–2024 років ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» поступово вдосконалювало систему мотивації персоналу, що знайшло відображення як у фінансових, так і в нематеріальних стимулах(табл.2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз системи мотивації персоналу

Рік	Індексація заробітної плати, %	Надбавки/премії	Соц.пакет
2022	+5	Премії до свят	Стандартний пакет
2023	+7	КРІ-бонуси	Медстрахування
2024	+10	Щоквартальні бонуси, разові винагороди	Розширений соцпакет (спорт, психолог)

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства (умовні дані для аналітичного дослідження).

З року в рік спостерігається позитивна динаміка в напрямку підвищення привабливості умов праці для співробітників.

Матеріальна мотивація стала помітно стабільнішою та прозорішою. У 2022 році основним засобом стимулювання були разові премії до свят, які, хоч і мали короткостроковий ефект, але сприяли підтримці позитивного настрою в колективі. Проте вже у 2023 році компанія перейшла до більш цілеспрямованої системи преміювання, впровадивши бонуси за ключовими

показниками ефективності (KPI). Це дозволило прив'язати винагороди до конкретних результатів праці та підвищити зацікавленість працівників у досягненні виробничих цілей. У 2024 році мотиваційна система стала ще більш розгалуженою: були запроваджені щоквартальні бонуси та разові винагороди за ініціативу або особливі досягнення, що суттєво вплинуло на рівень залученості персоналу.

Окремо варто відзначити політику компанії щодо перегляду заробітної плати. За три роки індексація відбувалась щорічно: у 2022 році — на 5 %, у 2023 — на 7 %, а в 2024 — вже на 10 %. Такий підхід демонструє бажання керівництва зберігати купівельну спроможність доходів працівників в умовах інфляційних коливань, а також підтверджує стратегічне бачення в управлінні персоналом.

Соціальний пакет також зазнав змін у бік розширення. Якщо в 2022 році він обмежувався стандартним набором (офіційне працевлаштування, відпустка, лікарняні), то вже в 2023 році до нього було включено медичне страхування, що є суттєвим кроком до підвищення турботи про добробут працівників. У 2024 році компанія пішла ще далі — соціальний пакет доповнено можливістю відвідувати спортивні заклади за рахунок підприємства та отримувати психологічну підтримку. Це свідчить про розуміння важливості не лише матеріального забезпечення, а й ментального здоров'я співробітників.

Загалом, за аналізований період система мотивації ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» стала більш структурованою, різноманітною та стратегічно орієнтованою. Вона поступово переходить від ситуативного заохочення до комплексної підтримки персоналу, що позитивно впливає на лояльність, продуктивність та корпоративну культуру.

Аналіз був проведений за даними зі звітів, наданими бухгалтерською підприємства (*Додаток А*).

2.3. Дослідження ефективності діючої системи управління персоналом ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

В рамках дослідження даного питання, в березні 2025 року, під час виробничої практики ми провели опитування співробітників щодо діючої системи управління персоналом, а враховуючи часи невизначеності, зробили акцент на емоційному стані співробітників і задоволеності психологічним кліматом в колективі. В опитуванні взяли участь 123 людини, що складає 48,8% персоналу. В опитуванні взяло участь 8 керівників (6,5%), 49 спеціалістів (39,8%) та 66 робітників (53,7%). Опитування було проведено он-лайн за допомогою розробленою нами Анкети в Google Forms. Анкету наведено в *Додатку Б*. Детальніше проаналізуємо результати проведеного дослідження в рис.2.3 – 2.6 .

В першу чергу розглянемо питання системи управління персоналом. Ми запитали у працівників, наскільки компанія сприяє їхньому професійному розвитку (рис.2.3), адже вважаємо це важливим елементом оцінки системи управління персоналом.

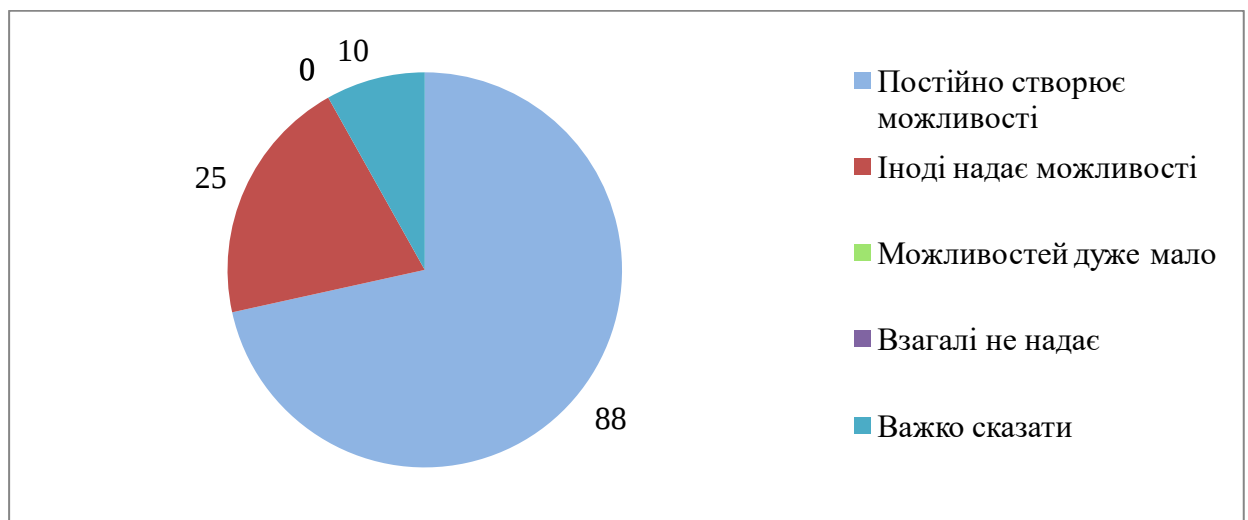


Рис.2.3. Оцінка сприяння компанією розвитку працівників Товариства, осіб
Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Згідно з результатами проведеного автором дослідження, більшість опитаних працівників – 88 осіб (72%) відзначили, що компанія постійно

створює можливості для професійного розвитку. Це свідчить про достатньо високий рівень підтримки персоналу у питаннях навчання та кар'єрного зростання.

Разом з тим, 25 респондентів (25%) вказали, що компанія іноді надає такі можливості, що може свідчити про вибірковість підходів або нерівномірний доступ до навчальних програм.

Мінімальна частка працівників – 10 осіб (8%) вважає, що можливостей дуже мало, а ще 0 респондентів відповіли, що компанія взагалі не надає можливостей. Це позитивний сигнал, який підтверджує загальну спрямованість підприємства на розвиток персоналу.

Ці дані можна інтерпретувати як свідчення сформованої корпоративної культури, що орієнтується на підвищення кваліфікації, внутрішнє навчання або підтримку ініціатив працівників.

Наступне питання, що варте уваги — нові працівники, їх підбір та адаптація. В табл. 2.11. наведено результати відповідей на два питання, які ми поставили працівникам Товариства: «Наскільки ви задоволені процесом підбору нових працівників у вашому підрозділі?» та «Як ви оцінюєте процес адаптації нових працівників (введення у посаду, підтримка на старті)?».

Таблиця 2.11

Розподіл респондентів за оцінкою підбору та адаптацією нових працівників

	повністю задоволений		частково задоволений		скоріше не задоволений	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Підбір нових працівників	51	41,5	59	47,9	13	10,6
Адаптація нових працівників	83	67,5	28	22,8	2	1,6

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Згідно з отриманими результатами, переважна більшість працівників позитивно оцінює процес адаптації нових співробітників, що свідчить про ефективність заходів, спрямованих на залучення новачків до корпоративної культури, ознайомлення з обов'язками та підтримку на початковому етапі роботи.

Однак менш задовільною виглядає ситуація з процесом підбору персоналу: лише 41,5% (51 осіб) повністю задоволені, 59 осіб (47,9%) – лише частково задоволені і ще понад 10% (13 осіб) мають негативний досвід.

Це може свідчити про недостатню ефективність критеріїв відбору, або ж процедури співбесід, що не завжди дозволяють найняти дійсно відповідного працівника. Ймовірно, спостерігається певна невідповідність між очікуваннями компанії та рівнем кандидатів, яких залучають.

Можливими наслідками такої ситуації є:

- Зайві витрати часу та ресурсів на повторний підбір.
- Проблеми в командній взаємодії.
- Підвищений рівень плинності кадрів.

Для оцінки дієвості застосовуваних на підприємстві мотиваційних інструментів було проведено опитування працівників. Результати цього опитування щодо ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації представлені в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності системи мотивації працівників Товариства

	скоріше ефективна		середня		скоріше не ефективна	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Матеріальна мотивація	80	65,0	38	30,9	5	4,1
Нематеріальна мотивація	63	51,2	41	33,4	19	15,4

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Згідно з даними табл. 2.12, більшість опитаних працівників вважають матеріальну мотивацію скоріше ефективною (80 осіб, 65,0% респондентів).

Середню ефективність матеріальної мотивації відзначили 38 осіб (30,9%), а скоріше неефективною її назвали лише 5 осіб (4,1%).

Щодо нематеріальної мотивації, ситуація дещо відрізняється. Найбільша частка працівників оцінює її як скоріше ефективну (63 особи, 51,2%), проте значно менше вважають її середньо ефективною (41 особа,

33,3%). Відсоток тих, хто вважає нематеріальну мотивацію скоріше нефективною, становить 19 осіб (15,4%).

Основною проблемою, що впливає з аналізу таблиці, є відносно низька кількість працівників, які вважають як матеріальну, так і особливо нематеріальну мотивацію повністю ефективною. Враховуючи загальну кількість опитаних працівників (123 особи), це свідчить про наявність резервів для підвищення дієвості існуючої системи мотивації на підприємстві. Недостатня кількість працівників, які відчують повну ефективність мотиваційних інструментів, може призводити до зниження рівня залученості, продуктивності та загальної задоволеності працею.

На рис.2.4 наведено розподіл відповідей щодо оцінки емоційного стану працівників на робочому місці.

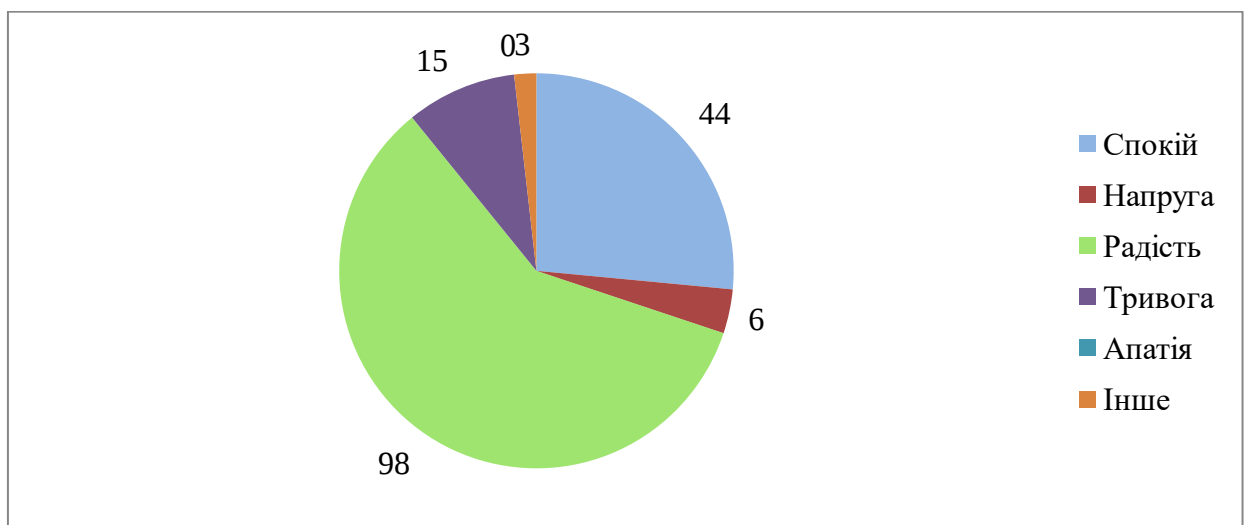


Рис.2.4 Оцінка емоційного стану працівників Товариства, осіб.

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Опитувальні працівники могли обирати одну або більше відповідей у першому питанні анкети, яке звучить так: «Який емоційний стан найчастіше супроводжує вас протягом робочого дня?», більшість відповідей, були «Радість» 59% (98 осіб) та «Спокій» 27% (44 осіб), що вказує на те, що більшості працівників нічого не загрожує на робочому місці та вони можуть розслабитись і з радістю виконувати свою роботу. Шестеро людей обрали

варіант «Напруга» 4% (6 осіб) та 15% (15 осіб) - «Тривога», під час війни ці почуття є нормальними, але мета роботодавців зробити все можливе для зниження тривоги працівників.

На рис.2.5 наведено розподіл відповідей щодо психологічного клімату в колективі.

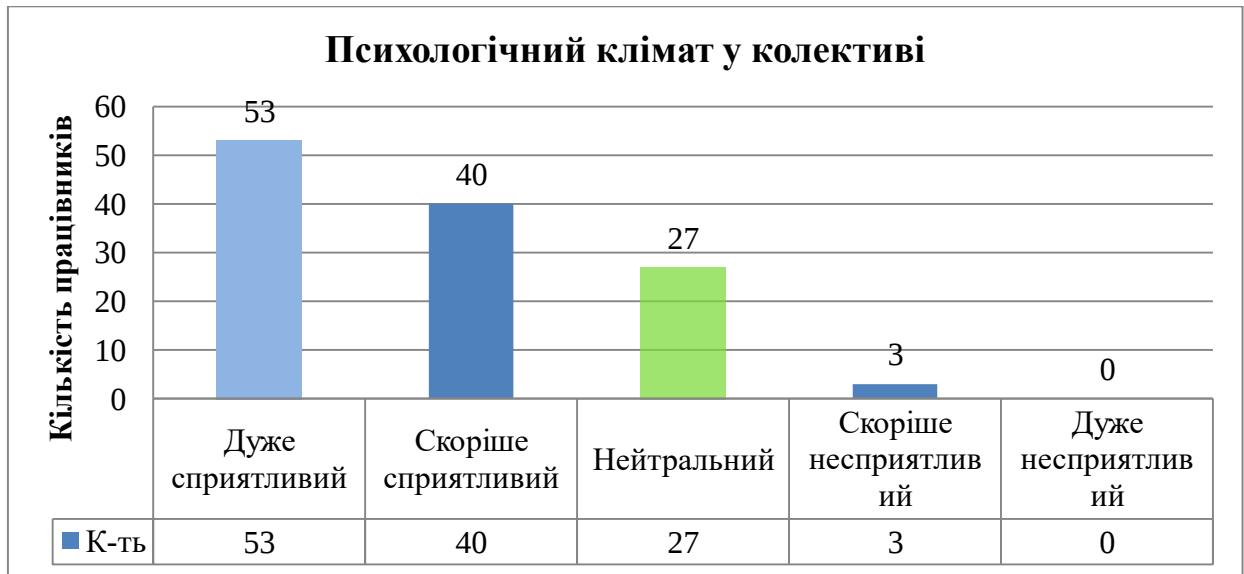


Рис.2.5. Оцінка психологічного клімату у колективі Товариства, осіб

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Аналізуючи рис.2.5, можемо зробити висновок, що для більшості працівників психологічний клімат у колективі є дуже сприятливим або скоріше сприятливим, для деяких (27 осіб) він є нейтральним, на нашу думку ці відповіді говорять про те, що при підборі персоналу, враховуються не тільки їх знання в своїй галузі, а й психологічні аспекти, уміння комунікувати насправляти з конфліктами. Можемо помітити, що з 123 особи, що взяли участь в опитуванні, 3 працівника вважають колективі скоріше несприятливим, що може говорити про їх конфлікт з кимось конкретно або з колективом в цілому. Важливо розібратись у цьому для комфортного перебування у колективі, можливо підприємству слід подумати над впровадженням заходів для проговорення конфліктних моментів в колективі. Говорячи про конфлікти, 70% опитаних (86 осіб) вказали, що дуже рідко виникають конфлікти з колегами і лише 10% (12 осіб) зазначили, що

ніколи не мають конфліктів, що знову показує нам на вміння працівників товариства вирішувати непорозуміння.

Розглянемо задоволеність колективу стилем управління керівництва (рис.2.6).

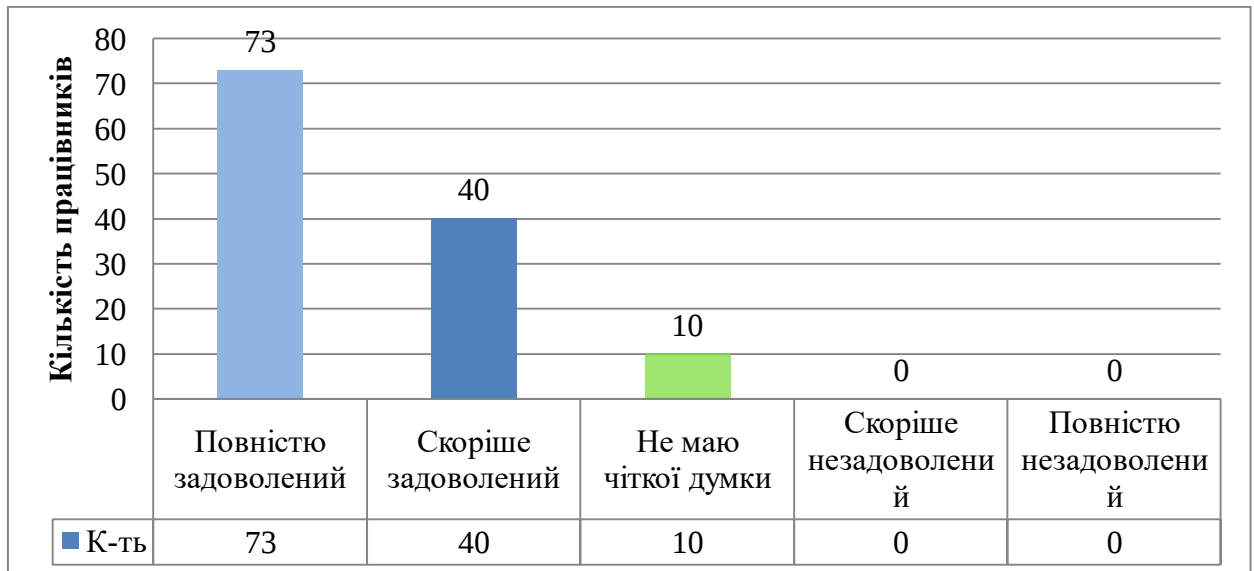


Рис.2.6 Оцінка задоволеності колективу стилем управління керівництва

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Із рис.2.6 видно, що результати опитування працівників щодо їхньої задоволеності стилем управління керівництва, більшість працівників, а саме 73 особи, повністю задоволені, а 40 осіб скоріше задоволені. Це свідчить про позитивне ставлення до стилю управління. Лише 10 працівників не мають чіткої думки, що може вказувати на недостатню інформацію або невизначеність щодо їхніх вражень. Важливо відзначити, що жоден працівник не висловив незадоволення, що є дуже позитивним показником. Загалом, можна зробити висновок, що стиль управління керівництва сприймається колективом позитивно, але варто звернути увагу на тих, хто не має чіткої думки, щоб зрозуміти їхні потреби та покращити їхнє ставлення.

За підсумками нашого дослідження щодо ефективності системи управління персоналом ТОВ, нами з'ясовано ряд недоліків та переваг(табл.2.13). В дипломній роботі ми розробимо рекомендації щодо їх

ПОДОЛАННЯ.

Таблиця 2.13

SVOT - аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Система розвитку персоналу, що розширюється (збільшення кількості заходів, охоплення працівників) - Різноманітність тематики навчання (технічне, лідерство, тайм-менеджмент, цифровізація) - Позитивна динаміка зниження плинності кадрів	- Недостатня нематеріальна мотивація працівників - Зниження рентабельності фонду оплати праці - Недостатній рівень цифрової грамотності працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Подальша адаптація програм навчання до потреб цифрової економіки - Розвиток внутрішнього наставництва та обміну досвідом - Використання індивідуальних планів розвитку для працівників - Посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним розвитком	- Ризик невідповідності кваліфікації персоналу темпам технологічних змін - Конкуренція з іншими компаніями за кваліфікованих спеціалістів - Обмеженість ресурсів на навчання в умовах економічної нестабільності - Зниження мотивації до навчання через зовнішні фактори

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Проведений SWOT-аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «Гофрокомбінат» Торгтехніка дозволив виявити як позитивні, так і проблемні аспекти системи кадрового менеджменту підприємства. Серед сильних сторін можна виділити наявність системного підходу до навчання персоналу, різноманітність тематики тренінгів, а також позитивну тенденцію щодо зниження плинності кадрів. Це свідчить про прагнення компанії інвестувати в людський капітал і формувати висококваліфікований штат.

Водночас, слабкими сторонами залишаються недоліки в нематеріальній мотивації, наявність прогалин у процесі підбору кадрів та недостатня оцінка

ефективності навчання. Це вказує на необхідність удосконалення HR-процесів, зокрема запровадження систем зворотного зв'язку та KPI для навчання.

Серед можливостей подальшого розвитку виокремлюється адаптація навчальних програм до потреб цифрової економіки, розвиток внутрішнього наставництва та індивідуалізація планів розвитку співробітників. Це створює передумови для зростання рівня компетентності персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загрози, які можуть вплинути на ефективність управління персоналом, включають ризики невідповідності кваліфікацій вимогам ринку, конкуренцію за фахівців, обмеженість ресурсів в умовах економічної нестабільності та зовнішні фактори, що можуть обмежити інвестиції у навчання.

Ми провели аналіз системи управління персоналу в ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» та виявили ряд позитивних аспектів. Підприємство демонструє тенденцію до розширення програм навчання та розвитку, використовуючи різноманітні формати та тематики. Зниження плинності кадрів також свідчить про позитивний вплив кадрової політики на утримання персоналу.

Водночас, існують можливості для вдосконалення, які ми виявили в процесі опитування працівників. Необхідно забезпечити більш рівномірний доступ до можливостей розвитку для всіх категорій працівників та підвищити ефективність процесу підбору персоналу. Важливо також посилити оцінку результатів навчання та їхнього впливу на продуктивність праці.

В наступному розділі ми розробимо рекомендації щодо подолання, виявлених нами недоліків.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГОФРОКОМБІНАТ «ТОРГТЕХНІКА»

3.1. Розробка заходів з покращення кадрової політики Товариства

Аналізуючи результати опитування працівників, а також формуючи SWOT таблицю у попередніх розділах нашої роботи, ми готові надати рекомендації щодо вирішення основних проблем, що були нами виявлені.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» надзвичайно важливим є вдосконалення системи управління персоналом, адже саме людський капітал є основою стабільності та ефективності виробничих процесів. Аналізуючи наявну ситуацію, було виявлено низку проблем, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності працівників, обмежені можливості професійного зростання, відсутність системної нематеріальної мотивації та певна застарілість методів управління персоналом. Ці чинники не лише знижують рівень продуктивності праці, але й гальмують потенціал зростання підприємства в умовах динамічного ринку.

Розглянемо детальніше питання мотивації персоналу. Після проведеного нами опитування вияснилось, що працівники товариства незадоволені нематеріальною мотивацією.

Відсутність чіткої політики у цьому напрямі призводить до зниження рівня залученості працівників, втрати ініціативності, зменшення командної згуртованості та підвищення емоційного вигорання, особливо серед тих працівників, які не отримують достатнього зворотного зв'язку або визнання за результати своєї праці. Це створює відчуття недооцінки, знижує внутрішню мотивацію та породжує прихований опір змінам.

Нематеріальна мотивація включає такі інструменти, як моральне визнання, створення можливостей для професійного розвитку, доступ до навчання, участь у прийнятті рішень, побудова довірливих відносин у

колективі, підтримка балансу між роботою та особистим життям. На «Гофрокомбінаті «Торгтехніка» таких механізмів наразі майже не зафіксовано, або вони носять випадковий і нерегулярний характер. Наприклад, відсутність системи відкритого визнання досягнень, публічного заохочення, корпоративної комунікації чи гнучких умов праці для працівників з дітьми — є свідченням недоопрацьованої кадрової політики.

Важливість нематеріальної мотивації полягає в тому, що вона дозволяє закріпити працівника в організації не лише шляхом фінансових виплат, а й через емоційний зв'язок із місцем роботи.

Співробітники, які відчують себе частиною ціннісного середовища, зазвичай проявляють вищу продуктивність, відповідальність та лояльність. Саме нематеріальні чинники часто визначають, чи залишиться працівник у компанії під час кризи, чи буде він готовий докладати додаткових зусиль у складні періоди.

У разі відсутності належної системи нематеріальної мотивації підприємство стикається з рядом негативних наслідків. Серед них — висока плинність кадрів, що вже спостерігалась на підприємстві у 2022-2023 р.р., часті конфлікти в колективі, низький рівень внутрішньої довіри, відсутність ініціатив знизу, недостатній рівень залученості в розвиток підприємства, а також збільшення витрат на підбір та адаптацію персоналу. У довгостроковій перспективі це може призвести до кадрової нестабільності та втрати репутації роботодавця.

Таким чином, удосконалення системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» має стати одним із пріоритетних напрямів системи управління персоналом. Це не лише сприятиме підвищенню продуктивності праці, а й зміцнить корпоративну культуру, стабілізує колектив та підвищить рівень задоволеності персоналу, що в сукупності формуватиме позитивний економічний і соціальний ефект для всього підприємства.

Наступна проблема, яку ми виявили — недостатній рівень цифрової грамотності працівників на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» ця проблема негативно впливає як на продуктивність окремих працівників, так і на ефективність роботи підприємства загалом. У сучасних умовах цифрова компетентність стала базовою навичкою, необхідною не лише для ІТ-спеціалістів, а й для представників майже всіх професій, включаючи логістів, офіс-менеджерів, бухгалтерів, комірників, фахівців з продажів та адміністративного персоналу.

На підприємстві наразі з комп'ютером працюють орієнтовно 65 осіб із загальної середньооблікової чисельності у 258 працівників. Це вказує на вузьке коло осіб, які безпосередньо взаємодіють з цифровими системами. Проте навіть серед них було виявлено суттєві прогалини у вмінні ефективно користуватися базовими цифровими інструментами — такими як Excel, CRM-системи, електронна пошта, системи електронного документообігу та онлайн-спілкування. Це знижує швидкість виконання завдань, спричиняє помилки, ускладнює комунікацію між відділами та з партнерами, а також обмежує можливість впровадження сучасних технологічних рішень на підприємстві.

Цифрова неграмотність створює значне навантаження на досвідченіших працівників, які змушені постійно допомагати колегам, що не володіють елементарними навичками. Це знижує загальну продуктивність, викликає фрустрацію та може призводити до міжособистісних конфліктів. Крім того, низький рівень цифрових навичок унеможливорює гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища, зокрема під час війни, пандемії чи змін ринку — коли віддалена робота, онлайн-комунікації та цифрові звіти стають необхідними інструментами для збереження бізнес-процесів.

Важливість цифрової грамотності не обмежується лише технічними аспектами. Вона прямо впливає на рівень адаптивності працівника, його здатність до навчання, участі в інноваціях, мобільність і професійне

зростання. Цифрово грамотний працівник може ефективніше взаємодіяти з клієнтами, оперативно обробляти дані, аналізувати інформацію та пропонувати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїції. Це, у свою чергу, підвищує якість управлінських рішень, сприяє прозорості процесів та знижує ризики.

Прогалини у цьому аспекті ведуть до прихованих економічних втрат. Наприклад, навіть мінімальні втрати часу на виконання завдань через незнання базових функцій Excel або CRM можуть складати в середньому 10 хвилин на день.

Одним із пріоритетних напрямів покращення є впровадження внутрішньої системи навчання, орієнтованої на підвищення цифрових компетентностей працівників. Онлайн-курси з Excel, CRM-систем, електронного документообігу та цифрової комунікації дозволять працівникам, які щодня користуються, уникати рутинних помилок і втрат часу, які наразі становлять щонайменше 2650 годин на рік. Працівники отримають не лише нові навички, але й мотивацію до саморозвитку, що позитивно вплине на загальний психологічний клімат у колективі.

Окремої уваги потребує удосконалення самої системи управління персоналом. Сьогодні вона повинна ґрунтуватися на принципах стратегічного HR-менеджменту, де ключовими є цифровізація кадрового обліку, автоматизація процесів добору та адаптації персоналу, розвиток систем оцінювання ефективності праці, а також формування кадрового резерву.

Третьою проблемою до розгляду є зниження рентабельності фонду оплати праці (ФОП) на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» із 407,6% до 297,5%, що свідчить про суттєве зниження ефективності використання коштів, які підприємство витрачає на заробітну плату. Така динаміка є тривожним сигналом для керівництва, оскільки вона вказує на зниження економічної віддачі від інвестицій у трудові ресурси. Рентабельність ФОП – це ключовий показник, що демонструє, скільки прибутку приносить кожна

гривня, вкладена у зарплати працівників. Коли цей показник падає, підприємство фактично починає витратити більше, отримуючи менше у відповідь.

Недостатня ефективність використання ФОП не лише знижує прибутковість підприємства, але й створює додаткове навантаження на управлінську систему. У таких умовах керівництво змушене обирати між скороченням персоналу або зниженням витрат на розвиток, навчання та нематеріальну мотивацію. Це, у свою чергу, поглиблює проблему, адже працівники відчують брак стимулів, що призводить до ще більшого падіння результативності.

Також слід враховувати соціальний аспект: неефективне використання ФОП може створювати відчуття несправедливості серед працівників, коли витрати на фонд зарплати зростають, але система преміювання, кар'єрного зростання та розвитку не працює належним чином. Це призводить до зростання плинності кадрів, втрати лояльності персоналу, а згодом — до зниження кваліфікаційного рівня команди.

Ще одним наслідком є уповільнення інноваційного розвитку. Без правильно структурованої оплати та зв'язку між нею та досягненнями, працівники не бачать сенсу ініціювати зміни, пропонувати вдосконалення чи брати участь у проектах розвитку.

У стратегічній перспективі низька рентабельність ФОП шкодить конкурентоспроможності підприємства. Адже компанії, які не можуть ефективно перетворювати витрати на зарплати у додану вартість, значно відстають у темпах розвитку від гнучкіших та технологічніших конкурентів.

Усі зазначені заходи повинні впроваджуватися системно, в межах єдиної кадрової стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Їх реалізація дозволить ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» не лише оптимізувати поточні виробничі та адміністративні процеси, але й закласти фундамент для стабільного зростання в умовах конкурентного середовища, сформувавши сильну, мотивовану та інноваційно орієнтовану команду.

3.2. Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу та результатів опитування персоналу у попередньому розділі, можна зробити висновок, що система управління персоналом на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» перебуває на етапі активного розвитку. Водночас, виявлено ряд слабких місць, які доцільно вдосконалити, табл. 3.1– 3.4.

В табл 3.1 пропонуємо рішення *проблеми низького рівня цифрових навичок персоналу* проведенням внутрішніх онлайн-курсів з цифрової грамотності (робота з Excel, CRM-системами, електронним документообігом).

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту щодо впровадження проведення внутрішніх онлайн-курсів з цифрової грамотності на ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка»

	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Дохід			
1	Підвищення продуктивності праці персоналу, тис. грн. /рік $319\,280 \times 0,1 = 31\,928$	10%	$319\,280 + 31\,928 = 351\,208$
2	Зниження загальних втрат через неефективність , якщо мінімальні втрати через неефективне виконання задач — 20 хв/день, тис.грн/рік $\approx 13\,568 \times 0,3 = 4\,070$	30%	$13\,568 - 4\,070 = 9\,498$
3	Середньооблікова чисельність персоналу, які працюють з комп'ютером, осіб	65	
Витрати			
4	Офлайн 1–місячний курс роботи з Excel, CRM-системами, електронним документообігом для 65 осіб	162 000 грн./рік	162 000 грн/рік
Річний економічний ефект			
5	Дохід – Витрати, тис.грн.	$35\,998 - 162$	35 836

Джерело: Розраховано автором за даними з табл.2.4.

Відсутність цифрової грамотності обмежує ефективність працівників, особливо в умовах діджиталізації процесів. Це призводить до втрат часу, помилок у документації, неефективної комунікації між відділами.

У табл. 3.2. зображені розрахунки економічного ефекту при переході на систему преміювання, засновану на ключових показниках ефективності (KPI), що дозволить вирішити *проблему низької ефективності використання фонду оплати праці (ФОП)*. Ситуація зі зменшенням рентабельності ФОП загрожує фінансовою неефективністю та демотивацією персоналу. *Пропоноване рішення:* перехід на систему преміювання, засновану на ключових показниках ефективності (KPI).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту при переході на систему преміювання, засновану на ключових показниках ефективності (KPI)

	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Дохід			
1	Підвищення прибутку, тис. грн. /рік $1\,636\,716 \times 0,2 = 327\,343$	20%	$1\,636\,716 + 327\,343 = 1\,964\,059$
2	Підвищення рентабельності ФОП за незмінного ФОП, %: $(1\,964\,054 / 559\,910) \times 100 = 351$ $297 \times 0,18 = 54$	18%	$297 + 54 = 351$
3	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	258	
Витрати			
4	Аналіз, проектування КПП (разова оплата) ПЗ: ліцензії, платформи (щороку) Навчання персоналу (разова оплата)	210 000 грн 420 000 грн 120 000 грн	330 000 грн разово і 420 000 грн/рік
Річний економічний ефект			
5	Дохід – Витрати, тис.грн.	$327\,343 - 750$	326 593

Джерело: Розраховано автором за даними з табл.2.4.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми наставництва для новачків у поєднанні з розширенням соціального пакета

	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
Дохід			
1	Знження плинності кадрів, % 12 × 0,25 = 3	25	12 + 3 = 9
2	Зниження втрат на підбір, навчання та адаптацію персоналу(при 10 тис.грн/особа/рік), тис.грн/рік: 31 × 10 тис. = 310 тис. грн/рік 310 × 0,25 = 77	25%	310 – 77 = 233
3	Піддвищення продуктивності, тис.грн/рік (4 912 × 258) × 0,03 = 38 018	3%	1 267 296 + 38 018 = 1 305 314
4	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	258	
Витрати			
5	Наставництво: Навчання наставників (курс 1 раз/рік × 30 осіб × ~3000 грн)	90 000 грн (разово)	90 000 грн разово і 450 000 грн/рік
	Надбавка наставникам (30 осіб × 1000 грн/міс × 12 міс)	360 000 грн/рік	
	Координація програми (0.5 ставки HR-координатора)	90 000 грн/рік	
6	Розширення соц.пакета: Добровільне мед. страхування	1 290 000 грн/рік	2 206 000 грн/рік
	Компенсація харчування/проїзду	516 000 грн/рік	
	Святкові подарунки	400 000 грн/рік	
Річний економічний ефект			
7	Дохід – Витрати, тис.грн.	38 251 – 2 716	35 535

Джерело: Розраховано автором за даними з табл.2.4.

Ще однією проблемою до розгляду є недостатня нематеріальна мотивація працівників та висока плинність кадрів у 2022–2023 роках (табл.3.3). В ході опитування працівників, ми виявили, що на підприємстві

ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» майже вся увага зосереджена на матеріальній мотивації. Проте нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, гнучкість, участь у прийнятті рішень) залишається слабо розвиненою.

Саме це також взаємопов'язано з високою плинністю кадрів в минулі роки, наша ціль – не допустити цього знов. Плинність свідчить про втрати підприємства через необхідність постійного підбору, навчання та адаптації нових працівників. Крім того, втрачається досвід, накопичені знання та знижується колективна згуртованість.

Запропоноване рішення: програма визнання досягнень працівників, щомісячні/щоквартальні «Найкращий працівник», дошка пошани, грамоти, подяки, опитування, ідеї щодо покращень з подальшим втіленням – безкоштовні рішення. Впровадження програми наставництва для новачків у поєднанні з розширенням соціального пакету (добровільне медичне страхування, допомога при народженні дитини, додаткові дні відпустки тощо).

У табл. 3.4 представлені три ключові проблеми, виявлені в ході аналізу кадрової політики підприємства, а також узагальнено зображені конкретні заходи з їх подолання, економічний та соціальний ефекти, які можна буде спостерігати після впровадження запропонованих пропозицій щодо вдосконалення виявлених проблем.

Запропоновані заходи, показані у табл. 3.4 можуть принести компанії понад 400 000 000 грн/рік без урахування довгострокових вигід, а також несуть за собою збереження досвіду, стабільність, лояльність працівників, підвищення задоволеності працівників роботою, формування сильної корпоративної культури, зміцнення командного духу, зменшення конфліктів і покращення атмосфери в колективі, більша відкритість до змін і інновацій.

Таблиця 3.4

Пропозиції вдосконалень та ефекти їх впровадження

Виявлена проблема	Пропозиція щодо вдосконалення	Економічний ефект	Соціальний ефект
Низька ефективність використання фонду оплати праці (рентабельність ФОП зменшилася з 407,6% до 297,5%)	Перехід на КРІ-залежну систему преміювання	Підвищення прибутку на 20% Підвищення рентабельності ФОП на 18% Річний економічний ефект = 326 593 тис.грн	Мотивація, справедливість оплати, прозорість системи
Висока плинність кадрів у 2022–2023 (14%, 12,7%) та недостатня нематеріальна мотивація працівників	Програма наставництва + розширення соцпакет, командна взаємодія, програма визнання досягнень працівників	Зниження плинності кадрів з 12% до 9%, Зниження втрат на підбір, навчання та адаптацію персоналу на 25%, Підвищення продуктивності на 3% Річний економічний ефект = 35 535 тис.грн	Лояльність, зменшення вигорання, збереження знань
Низький рівень цифрових навичок персоналу	Курси з цифрової грамотності	Підвищення продуктивності на 10% Зниження загальних втрат через неефективність на 30% Річний економічний ефект = 35 836 тис.грн	Комфорт працівників, ефективна міжвідділова взаємодія, прозорість процесів, швидкий доступ до інформації, оперативне прийняття управлінських рішень.

Джерело: складено на основі проведеного автором дослідження

Порівняймо фактичний стан системи управління персоналом ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» із сучасними теоретичними підходами та кращими практиками управління, що виділити позитивні елементи та низку суттєвих прогалин, що гальмують ефективний розвиток підприємства.

В управлінській та економічній теорії система управління персоналом розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників. Ключові акценти робляться на стратегічному підході до управління людським капіталом, створенні умов для особистісного та професійного зростання працівників, впровадженні системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники, а також на адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

У випадку ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» можна спостерігати застосування елементів класичної моделі управління персоналом, з переважним акцентом на облікову та адміністративну функцію: ведення кадрової документації, контроль робочого часу, виконання нормативів чисельності.

Проте це підходить радше для підприємств радянського типу і вже давно визнано неефективним у сучасній економіці знань. Серед основних розбіжностей із передовими практиками варто виокремити наступне:

- *по-перше*, відсутність стратегічного бачення у кадровій політиці. Теоретично сучасна система управління персоналом повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства, формуватися на основі прогнозів потреб у кадрах, оцінки компетенцій та потенціалу працівників. Натомість у ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» кадрові рішення переважно мають реактивний характер: персонал набирається для виконання поточних виробничих завдань без достатньої уваги до розвитку людського капіталу чи побудови резерву;

- *по-друге*, мотиваційна система не відповідає сучасним уявленням про ефективне управління. У світовій практиці застосовуються комплексні системи мотивації, які включають не лише грошову винагороду, а й визнання, можливість кар'єрного зростання, корпоративну культуру, баланс роботи й особистого життя, навчання, коучинг. Натомість на підприємстві нематеріальна мотивація перебуває на низькому рівні або практично

відсутня, що формує байдужість працівників до результатів праці, знижує рівень ініціативності, залученості та лояльності до компанії;

- *по-третьє*, обмежене використання сучасних інформаційних технологій. Сучасна управлінська практика передбачає активне використання HRM-систем для автоматизації обліку кадрів, аналітики, моніторингу ефективності персоналу, оцінки задоволеності, управління талантами. У випадку з ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» такі цифрові інструменти або відсутні, або використовуються на мінімальному рівні, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і знижує оперативність реагування на виклики;

- *по-четверте*, відсутність системного підходу до навчання персоналу. Світові практики демонструють, що безперервне навчання (Lifelong Learning), розвиток цифрових компетентностей і програм підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною успішного функціонування сучасного підприємства. На підприємстві ж питання підвищення цифрової грамотності, формування «м'яких навичок» (soft skills) та адаптації працівників до нових технологій залишається другорядним, що в умовах швидкої цифровізації економіки становить ризик для конкурентоспроможності компанії.

Окрім цього, спостерігається обмежене впровадження інструментів оцінки ефективності працівників (performance appraisal), що в передових компаніях базується на показниках досягнення цілей, залученості, якості виконання роботи. У ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» відсутня прозора система оцінювання, що знижує рівень зворотного зв'язку й унеможливорює об'єктивну побудову кар'єрної траєкторії.

Таким чином, у той час як сучасні компанії розглядають персонал як ключовий актив і інвестують у його розвиток, Товариство зосереджене переважно на функціонуванні, а не на зростанні, що призводить до зниження рентабельності фонду оплати праці, падіння рівня задоволеності персоналу та втрати конкурентних переваг.

Вихід з ситуації полягає у впровадженні сучасної кадрової політики, заснованої на аналітичному підході, цифрових технологіях та підвищенні ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу. Це дозволить не лише стабілізувати поточну діяльність, а й закласти фундамент для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи вдосконалення ефективності використання фонду оплати праці, недостатньої нематеріальної мотивації працівників та низького рівня цифрових навичок персоналу, розглянуті у цьому розділі надають конкретний економічний ефект, що оцінюється щонайменше у понад 400 000 000 грн/рік без урахування довгострокових вигід. Ці заходи окупляться протягом менш ніж двох місяців і нестимуть також неабиякий позитивний соціальний ефект для ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка», що виражатиметься у підвищенні мотивації, покращенні соціального мікроклімату та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства, а також стабільності, корпоративної культури й загальної продуктивності.

Ефективність використання фонду оплати праці — це не просто питання фінансів, а показник загального стану управління персоналом і стратегічного підходу до людського капіталу на підприємстві, тому після впровадження пропозицій щодо вдосконалення, компанія перейде на сучасну КРІ-залежну систему преміювання і отримає в результаті прозорість системи та справедливість оплати. Покращення ситуації з нематеріальною мотивацією дозволить зменшити вигорання серед працівників, збереже та надасть нові знання та підвищить лояльність. Впровадження курсів з цифрової грамотності значно покращить рівень навичок персоналу без особливих у це вкладень для компанії.

Це доводить доцільність інвестицій у людський капітал як основу сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження ефективності системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Гофрокомбінат «Торгтехніка» обумовлена зростаючим значенням людського капіталу як ключового ресурсу підприємства у сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення конкуренції.

Упродовж останніх трьох років ТОВ «Гофрокомбінат "Торгтехніка"» функціонувало в умовах постійних змін і викликів, спричинених як внутрішніми трансформаціями економіки, так і зовнішніми факторами — війною, коливанням валют, перебоями в логістиці, зростанням вартості енергоресурсів та змінами у законодавстві. Усі ці чинники суттєво вплинули на діяльність підприємства, зокрема на його систему управління персоналом. Саме HR-сфера виявилася одним із найвразливіших елементів, адже ефективне залучення, мотивація, розвиток і утримання працівників вимагають постійної гнучкості та здатності до адаптації.

У ході проведення нами опитування персоналу щодо ефективності діючої системи управління персоналом Товариства, в якому взяло участь 123 людини, що складає 48,8% персоналу: 8 керівників (6,5%), 49 спеціалістів (39,8%) та 66 робітників (53,7%). було виявлено низку як сильних сторін, так і суттєвих проблем, які стримують повноцінне розкриття потенціалу працівників.

Ми зробили акцент на таких проблемах: недостатня нематеріальна мотивація працівників, низький рівень цифрових навичок персоналу та низька ефективність використання фонду оплати праці

Отримані результати дозволили комплексно оцінити кадрову політику компанії, проаналізувати відмінності між фактичним станом справ та теоретичними рекомендаціями управлінської науки й передовим досвідом, а також запропонувати обґрунтовані шляхи вдосконалення системи управління персоналом.

За нашим дослідженням, зафіксоване зниження рентабельності фонду оплати праці потребує негайної реакції. Це передбачає необхідність перегляду системи винагород, впровадження KPI, цифрових інструментів контролю ефективності та раціонального управління трудовими ресурсами.

Особлива увага в дослідженні була зосереджена на проблемах нематеріальної мотивації. Попри загалом позитивне сприйняття стилю управління, значна частина працівників не вважає чинну систему мотивації повністю ефективною, що створює ризики зниження залученості, продуктивності та емоційної відданості компанії. Виявлено резерви для покращення — від запровадження програм визнання до запровадження системи наставництва, розширення соціального пакету та залучення працівників до генерації ідей.

Позитивним моментом є динаміка системи навчання персоналу — збільшення кількості заходів, ширше охоплення, розширення тематики до «м'яких» навичок і цифровізації. Проте залишаються проблеми, пов'язані з оцінкою ефективності навчання та недостатнім використанням інструментів зворотного зв'язку.

Ще одним важливим викликом є низький рівень цифрової грамотності частини працівників, що унеможлиблює повноцінне впровадження сучасних технологій і HRM-платформ. Без розвитку цифрових навичок персонал не зможе ефективно адаптуватися до змін або підтримувати інноваційний розвиток підприємства.

Рекомендовані рішення — впровадження KPI системи, навчальних програми та гнучких механізмів мотивації — дають змогу досягти як економічного ефекту (понад 400 млн грн/рік), так і важливого соціального результату: підвищення мотивації, поліпшення мікроклімату, формування сильної корпоративної культури й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Гофрокомбінат "Торгтехніка"» засвідчив, що інвестиції в людський капітал,

цифрову трансформацію HR-процесів і нематеріальну мотивацію є не лише доцільними, а й стратегічно необхідними умовами для сталого розвитку компанії в умовах турбулентного середовища.