



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
_____Янків М. Д.
« ____ » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»**

студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Довганя Святослава Андрійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ кандидат економічних наук, доцент
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Сакалош Тарас Васильович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА****на магістерську роботу****ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»**

Студента Довганя С. А. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Сакалош Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.

_____ Янків М.Д.

«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Довганю Святославу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»

Керівник роботи: Сакалош Тарас Васильович

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 23 вересня 2024 року №96

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.7 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.17 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

Рис.3.1-3.8 і табл. 3.1-3.17 – ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2025 р.</i>	

Студент

(підпис)

Довгань С. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сакалош Т. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Довгань С. А. Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 117 сторінок, включаючи 41 таблиць, 18 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи в підприємстві кадрового менеджменту та чинники що на нього впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності кадрового менеджменту на підприємстві. На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи вдосконалення розвитку кадрового менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: кадри, підприємство, управління, кадровий менеджмент, ефективне управління, чинники впливу на кадровий менеджмент, показники ефективності управління, фінансові важелі.

ANNOTATION

Svyatoslav Dovgan. Organization and improvement of personnel management in the company with additional responsibility "Sambir Garment Factory" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2025.

The volume of work is 117 pages, including 41 tables, 18 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in the enterprise and the factors affecting it. An organizational and economic evaluation of the effectiveness of personnel management at the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the ways of improving personnel management methods at the enterprise are substantiated.

Keywords: personnel, enterprise, management, personnel management, effective management, factors affecting personnel management, indicators of management efficiency, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	13
1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту.....	13
1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета, функції та завдання.....	23
1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві	36
Висновки до I розділу.....	40
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».....	42
2.2 Аналіз використання кадрового менеджменту на підприємстві.....	50
2.3 Аналіз ефективності роботи підприємства.....	65
Висновки до II розділу.....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	72
3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємстві та методів управління.....	72
3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика».....	92
3.3 Підвищення кваліфікації персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства.....	102
Висновки до III розділу.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. У сучасних реаліях ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, незалежно від його сфери діяльності чи масштабу, є максимальне ефективне залучення людських ресурсів. Досягнення стабільних результатів, виконання поставлених цілей та планів неможливе без професійно підготовленого та згуртованого колективу. Використання лише фінансових ресурсів, технічного забезпечення, інноваційних розробок чи сприятливих умов недостатньо. Ключова роль належить вмінню працювати з людьми: правильному підбору кадрів, їхній адаптації, оцінюванню, створенню умов для прояву ініціативи та мотивації до професійного зростання. Це є основним завданням кадрового менеджменту, що спрямований на розвиток і оптимальне використання кадрового потенціалу організації, формуючи комфортні умови для колективної праці.

Менеджер відіграє провідну роль у виконанні управлінських завдань. Його обов'язки включають управління конкретним підрозділом чи всім підприємством, керування підпорядкованим колективом, а також прийняття рішень, організацію їх реалізації. Менеджер – це фахівець, який професійно виконує управлінські функції в умовах ринкових відносин.

Ефективність створення системи кадрового менеджменту починається з усвідомлення менеджером власних цілей, здатності об'єктивно оцінювати себе та інших, раціонально розподіляти час, оперативно ухвалювати рішення, діяти активно й долати стресові ситуації. Основними вимогами до системи кадрового менеджменту є високий рівень професійної підготовки та компетентності менеджера.

Кадровий менеджмент охоплює управлінську діяльність, яка включає розробку концепції кадрової політики підприємства; визначення методів підбору, залучення та відбору персоналу; ознайомлення з методами професійної орієнтації та адаптації. Також важливими є аналіз способів формування згуртованого колективу, використання сучасних методів розвитку і навчання

працівників, управління побудовою кар'єри для максимально ефективного розкриття потенціалу персоналу. До завдань кадрового менеджменту належать оцінка відповідності працівників займаним посадам, прийняття кадрових рішень, управління процесами вивільнення персоналу, а також аналіз ефективності кадрової стратегії, її принципів та методів. Усе це спрямоване на забезпечення оптимального використання кадрового потенціалу підприємства.

Успішність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається його працівниками. Персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, який забезпечує досягнення всіх його стратегічних цілей та завдань. Саме працівники впливають на економічний потенціал та інші можливості організації. Інвестиції в людські ресурси та управління персоналом стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Ефективність роботи менеджера залежить не лише від діяльності колективу, яким він керує, але й від управлінського апарату та його власної організації праці. Процеси організації праці менеджера з управління персоналом будуються на тих самих принципах, що й робота всього колективу. Організація діяльності в сфері кадрового менеджменту базується на суспільних законах (закон поділу праці, закон кооперації, закон зміни праці тощо) і суб'єктивних принципах організації (принцип ритмічності, пропорційності, безперервності та інші). У той же час методи організації управлінської праці мають особливості, що зумовлені специфікою управлінських процесів у межах підприємства. Ці особливості виникають через відокремлення управлінської праці від виконавчої, що є проявом суспільного поділу праці.

Управління в кадровому менеджменті включає виконання різноманітних функцій. Проте система управління є дійсно системою лише тоді, коли всі її функції та елементи взаємопов'язані.

Значущість і актуальність вирішення відповідної проблеми. Питання ефективного використання робочого часу менеджера та побудови системи кадрового менеджменту є надзвичайно важливими для керівників будь-якого

рівня. Формування ефективної системи управління персоналом, як і управління особистим робочим часом керівника, є необхідним елементом діяльності підприємства, спрямованим на раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще спланований час, тим ефективніше він може бути використаний для реалізації особистих і професійних завдань керівника. Організація роботи з кадрового менеджменту, як складова раціональної організації праці керівника, передбачає підготовку до досягнення цілей і раціональне структурування часу. Основна перевага системи кадрового менеджменту полягає в тому, що вона сприяє значній економії часу загалом. Саме тому це питання є актуальним для дослідження.

Стан та рівень вивчення проблеми у спеціалізованій літературі. На сучасному ринку панує висока конкуренція, що значно підвищує вимоги до якості товарів та послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це, безперечно, зумовлює необхідність удосконалення управлінських процесів. Для вирішення цих завдань потрібні висококваліфіковані керівники, здатні адаптуватися до змін, які мають глибокі професійні знання в галузі управління та лідерські якості. Залежно від умов, що формуються на ринку, кожен керівник обирає ті інструменти кадрового менеджменту, які, на його думку, найкраще відповідають конкретній ситуації та є найбільш доцільними для досягнення цілей підприємства.

Стан та рівень вивчення проблеми у спеціалізованій літературі. Питання розвитку підприємства праці знайшли своє висвітлення у працях зарубіжних учених, таких як А. Маршал, Г. Форд, Ф. Гілберт, Ф. Тейлор та інших.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики підприємства праці зробили вітчизняні дослідники. Серед публікацій, які стосуються раннього етапу розвитку кадрового менеджменту, варто виділити роботи А.А. Богданова, Н.А. Вітке, Ф.Р. Дунаєвського, О.А. Єрманського, П.М. Керженцева, Е.Ф. Розмирович. У цих працях розглянуто ключові аспекти проблем підприємства праці, визначено основні напрями їх впровадження та проаналізовано стан справ у цій сфері на той час.

Проблеми ефективного використання трудових ресурсів, управлінського персоналу та мотивації праці висвітлені у дослідженнях таких авторів, як Л. Лібанова, О. Макарова, Л. Мармуль, Т. Олійник, І. Романюк, Л. Транченко.

Сучасні аспекти підприємства праці розглянуті у працях Б.М. Генкіна, В.Л. Іноземцева, І.М. Разумова, А.І. Рофе, С.М. Семенова, Е.Л. Смірнова, С.В. Смірнова, А.П. Степанова. У новітніх наукових публікаціях, присвячених питанням підприємства праці на підприємствах, значна увага приділяється його розвитку в Україні як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Серед українських дослідників, які аналізують шляхи вдосконалення процесу підбору кадрів, варто згадати Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. У їхніх працях зосереджено увагу на теоретичних дослідженнях діяльності менеджера з кадрів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес створення та функціонування системи управління персоналом, зосередженої на діяльності менеджера, на прикладі Товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».

Предмет дослідження. Увага дослідження зосереджена на теоретичних, методичних та практичних аспектах розробки, впровадження та вдосконалення системи управління персоналом, що забезпечує ефективність роботи менеджера у Товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».

Мета роботи та завдання. Метою роботи є розкриття основних теоретичних положень формування системи управління персоналом, з'ясування її сутності та розробка методичних підходів для вирішення завдань оптимізації робочого процесу менеджера з персоналу, включаючи підбір, навчання та розвиток кадрів.

Основними завданнями дослідження є:

- конкретизація сутності та ролі системи управління персоналом у діяльності менеджера в умовах ринкової економіки;
- визначення ключових напрямів підвищення ефективності діяльності

менеджера з персоналу на виробничому підприємстві;

- обґрунтування специфічних рис формування професійної компетенції менеджера як керівника підприємства та складових системи управління персоналом;
- аналіз підходів до управління формуванням кадрового потенціалу;
- виявлення недоліків у системі управління персоналом;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування та функціонування системи управління персоналом.

Методи дослідження. Для досягнення мети використовувалися загальнонаукові та спеціалізовані методи, такі як аналіз, синтез, дедукція, метод експертних оцінок, техніко-економічний аналіз, системний підхід, а також статистичні й графічні методи. Розрахунково-аналітичні та інші методи були застосовані для збору та обробки інформації, що використовувалася під час виконання кваліфікаційної роботи.

Новизна проведеного дослідження. На теоретичному рівні визначено: ключові етапи формування кадрової політики підприємства, трансформацію основних принципів кадрового менеджменту в умовах сучасного управління, а також охарактеризовано стадії розвитку кадрового менеджменту. Крім того, було аргументовано функціональні підсистеми, що складають основу управління кадровим менеджментом.

На аналітичному рівні здійснено детальне дослідження діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика». Зокрема, проведено аналіз технічного стану підприємства, описано склад і структуру його персоналу, а також проаналізовано динаміку руху робочої сили. Досліджено тенденції кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу впродовж 2021-2023 років. Також було детально представлено організаційну структуру товариства.

На основі отриманих результатів розроблено низку рекомендацій для практичного впровадження. Зокрема: запропоновано блок-схему оптимізації структури кадрового менеджменту для ТДВ «Самбірська швейна фабрика»,

покроково описано стратегію кадрового менеджменту підприємства та стратегічні функції її реалізації. Розроблено алгоритм навчання персоналу з метою підвищення професійного рівня працівників. Описано способи реалізації розробленої стратегії кадрового менеджменту. Крім того, рекомендовано план впровадження системи кадрового менеджменту, визначено основні характеристики персонал-технологій, які можуть бути запроваджені, та окреслено порядок формування й впровадження інноваційних методик роботи з персоналом.

Інформаційну базу дослідження сформували офіційні публікації та методичні матеріали, включно з Конституцією України, науковими працями вітчизняних і зарубіжних дослідників, первинними даними щодо діяльності обраного підприємства, а також матеріалами власних досліджень і авторськими розрахунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту

Кадровий менеджмент є цілеспрямованою діяльністю керівників підприємства та спеціалістів підрозділів, що займаються управлінням персоналом. Ця діяльність охоплює створення концепції та стратегії кадрового менеджменту, а також визначення основних принципів і методів його реалізації. Це система знань і навичок, яка об'єднує всі аспекти життя і діяльності людини. Водночас слід зазначити, що не кожен працівник зобов'язаний повністю впроваджувати всі складові цієї системи у свою діяльність, а може використовувати її як рекомендації в окремих ситуаціях.

Основною метою кадрового менеджменту є забезпечення підприємства необхідними кваліфікованими кадрами та їх ефективне використання, з урахуванням можливості для кожного працівника самореалізуватися в межах організації (див. табл. 1.1). Ключовою метою кадрового менеджменту є прийняття своєчасних рішень, що визначають кадрові ресурси, їх кількість та потреби для виконання завдань, підбір кваліфікованих і зацікавлених працівників, забезпечення їх утримання, організація продуктивної роботи, розвиток професійних навичок і соціальна підтримка.

Постійні зміни в організаційних структурах підприємств, децентралізація управлінських процесів, оновлення технологій та методів керівництва посилюють роль менеджера, розвиваючи в ньому якості творця та лідера інновацій.

Результативна діяльність керівника полягає в гармонійному поєднанні навичок, які можна і необхідно розвивати, та організаційного таланту, що є природною здатністю, яку слід розвивати і вдосконалювати. Загалом, персональний менеджмент охоплює знання з самоорганізації та самоврядування

особистості, яка є важливою складовою частиною конкретного напрямку, частиною широкого спектру знань, що стосуються організації праці та управлінських процесів.

Таблиця 1.1

Змістовні характеристики кадрової політики у підприємстві*

Кадрова стратегія підприємства	✓ Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи стиль її проведення в підприємстві та плани з використання кадрового персоналу; ✓ Система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з кадровим кадрами, її форми і методи
Головні якості кадрової політики	✓ зв'язок зі стратегією; ✓ орієнтація на довготермінове планування; ✓ значення ролі кадрів підприємства; ✓ коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами
Основна мета	✓ своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження кадрів, їх розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці ✓ формування, підготовка, розстановка і використання високо-кваліфікованих кадрів.
Завдання кадрової стратегії	✓ підвищення престижу підприємства, ✓ дослідження морального клімату в середині підприємства, ✓ аналіз перспектив розвитку потенціалу кадрів в певному регіоні, ✓ вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи тощо
Цілі кадрової політики	✓ своєчасне забезпечення підприємства кадровим кадрами необхідної якості й у достатній кількості; ✓ забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; ✓ раціональне використання трудового потенціалу; ✓ формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів
Об'єкт кадрової політики	кадровий персонал підприємства
Предмет кадрової політики	Система управління людськими ресурсами підприємства

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [18]

Систему управління персоналом можна представити як модель вимог до характеристик керівника, який вміє ефективно контролювати свої дії. Модель включає в себе сім основних груп якостей (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Група вимог до якостей менеджера по кадрах*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Принципи кадрового менеджменту (основні правила та підходи, на яких базується робота керівників підприємства) включають:

- дотримання вимог трудового законодавства. Однак практика показує, що в приватних організаціях часто відбуваються порушення цього принципу, що виявляється у скороченні відпусток працівників, порушенні прав вагітних жінок і матерів з малолітніми дітьми, а також під час проведення реструктуризації підприємств, оптимізації штатів, визначенні розмірів та форм виплати заробітної плати, внесення записів до трудової книжки працівників;

- створення умов для стабільності кадрового складу і зменшення кількості звільнень. Навіть за умов можливості легкого заміщення звільнених співробітників новими фахівцями, керівники мають прагнути знизити плинність кадрів на підприємстві або в окремих підрозділах, виявляти причини цієї плинності, щоб досягти стабільної роботи та створити позитивний імідж на ринку;

- врахування поточних і перспективних потреб підприємства в персоналі;
- забезпечення балансу між інтересами підприємства та правами працівників;

- залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи профспілки, до реалізації кадрової політики. Ці два останні принципи застосовуються при розробці і підписанні колективного договору, який має бути ретельно продуманий, обговорений, а окремі пункти – прораховані. Потрібно також максимально дбати про кожного працівника, поважаючи його права, переваги та свободи.

Особистий менеджмент полягає у систематичному та цілеспрямованому застосуванні перевірених на практиці методів організації роботи у щоденній діяльності, що дозволяє ефективно й раціонально використовувати власний час. Основні етапи формування кадрового потенціалу представлені у складових, зображених на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Послідовність формування кадрового потенціалу підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [33]

Принципи управління персоналом мають об'єктивну природу, оскільки вони формуються на основі реальних економічних потреб. До основних принципів можна віднести такі: науковий підхід до управління, помірний рівень централізації, дотримання наміченого плану, авторитет керівника підприємства, наявність єдиного головного керівника, спеціалізація кадрів, баланс між централізацією та децентралізацією влади, застосування різноманітних методів управління, таких як лінійні, цільові та функціональні; контроль виконання прийнятих рішень, ефективна мотивація працівників, важливість кожного співробітника як частини організації, стратегічний підхід до менеджменту, інвестування в навчання та підвищення кваліфікації кадрів, соціальна активність, певний рівень демократизації, поліпшення умов праці, високий рівень професіоналізму серед управлінців та інші.

В сучасних умовах ключовими функціями кадрових менеджерів є впровадження кадрової політики організації, розвиток персоналу, планування людських ресурсів, підбір кадрів і їх адаптація, організація оплати праці, оцінка та розстановка кадрів, організація навчання та підвищення кваліфікації, вирішення соціальних і правових питань, контроль за трудовою дисципліною, забезпечення здоров'я та безпеки працівників.

Технологія кадрового менеджменту в підприємстві охоплює широкий спектр завдань: аналіз ринку праці, пошук, вербування, відбір і наймання здорових співробітників; оцінка ділових якостей персоналу при відборі, атестації, підборі та розстановці кадрів; визначення рівня заробітної плати та пільг, укладання трудових контрактів; адаптація нових співробітників і професійна орієнтація; мотивація праці; організація трудової діяльності та розробка посадових інструкцій; дотримання етики ділових відносин та корпоративної культури; управління конфліктами та стресами на робочому місці; управління поведінкою персоналу, забезпечення дисципліни праці; оцінка діяльності співробітників та їх атестація; впровадження інновацій у кадровій роботі; планування кар'єрного розвитку та управління просуванням по службі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; забезпечення

безпеки персоналу; управління соціальним розвитком співробітників та вивільненням кадрів.

Економісти та дослідники вважають, що ефективний менеджер повинен мати низку важливих рис: інтелект, освіту, досвід, тактовність, енергійність, спостережливість, порядність, здоровий глузд і гарне здоров'я. Однак знайти людину, яка володіє усіма цими дев'ятьма якостями, є досить складним завданням (див. рис. 1.3).

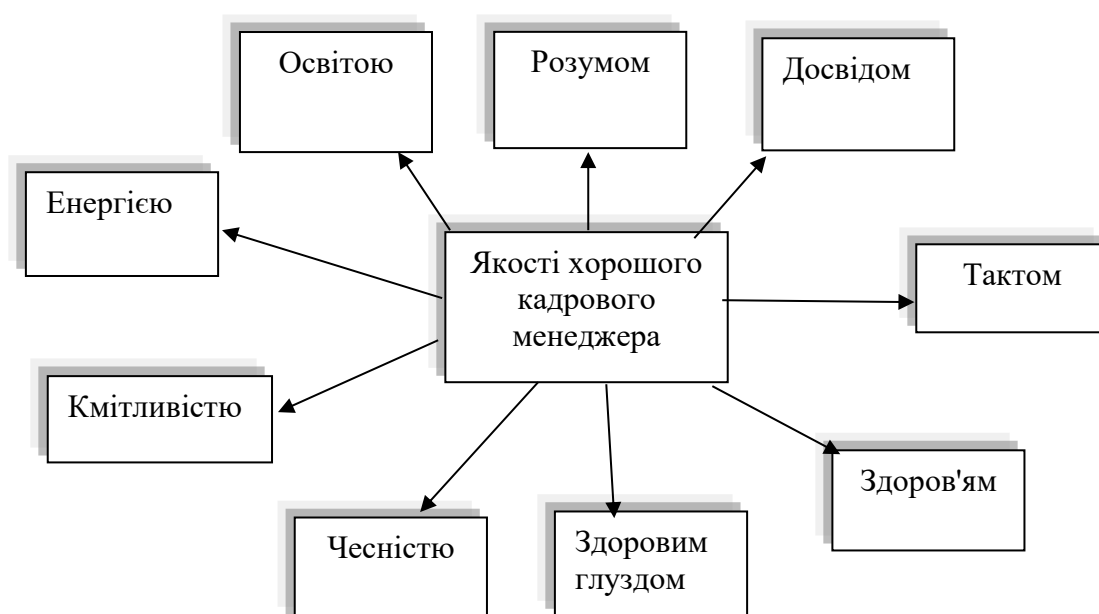


Рис. 1.3. Класифікація позитивних якостей кадрового менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [41]

Відмінний керівник — це особа, котра є: екстравертом, відкритою та комунікабельною; допитливою; орієнтованою на досягнення результату; рішучою; критично налаштованою; досвідченою, терпимою до помилок; привабливою; такою, що викликає довіру і надихає на ентузіазм; спокійною; готовою вислухати думки інших; доброзичливою і уважною; вільною від упереджень; сміливою; стійкою до стресів; адаптивною; готовою сприяти розвитку навичок інших.

Протягом тривалого часу існувала думка, що успішне управління в бізнесі неможливе без інтелекту, освіти та аналітичних здібностей. Однак у середині 70-х років минулого століття відбулося переосмислення цінностей, і з'ясувалося, що

для досягнення успіху в бізнесі важливими є й інші якості. Серед них першочерговими стали: діловий досвід, творчий підхід, рішучість і світогляд.

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від якості наявної системи кадрового менеджменту, тобто від кадрового управління. Система управління (кадровий менеджмент) передбачає комплексну діяльність відповідних підрозділів підприємства, галузових органів та органів центральної виконавчої влади, яка включає низку функціональних підсистем (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функціональні підсистеми управління кадровим менеджментом*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [41]

Отже, кадровий менеджмент можна розглядати як комплексну систему, що охоплює всі аспекти життя та діяльності людини. Водночас важливо розуміти, що індивід не завжди має намір або потребу обов'язково включати цю систему в її формалізованому науковому вигляді у своєму житті, а може застосовувати кадровий менеджмент як орієнтир у конкретних ситуаціях.

Покращення професійної діяльності через кадровий менеджмент має бути спрямоване не тільки на поглиблення спеціалізованих знань і навичок у певній

сфері, але й на розвиток загальних функціональних вмінь, необхідних для організації та ведення власної професійної діяльності, а також для ефективного функціонування підприємства, де працівник працює.

Здобуття знань і навичок у сфері кадрового менеджменту дозволяє оцінювати власну діяльність з позиції раціонального підходу до кожного завдання, враховуючи терміни, складність та важливість кожного з них.

У сучасних наукових і практичних колах менеджменту постійно відбувається процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій і ідей у сфері кадрового менеджменту, що є важливим стратегічним ресурсом для ділових організацій (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трансформація принципів кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту*

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає Усвідомлення соціальних цілей.багатоцільова задоволеність
Універсальні переваги на вигідні і ефективні економічні досягнення	Перевага 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 невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю надприклад ним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріаль-них 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: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [36]

Один із важливих аспектів сучасного менеджменту полягає в комплексному впливі на всі кадри організації в цілому. Це зумовлює застосування кадрового менеджменту, який інтегрує управління персоналом у загальну структуру менеджменту, пов'язуючи його зі стратегічними цілями,

корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, покращення якості тощо.

Тренд, який спостерігається в практиці підприємств ринкової економіки, полягає в орієнтації на системний підхід у кадровому менеджменті, намаганні охопити всі сфери, аспекти та функції, що в свою чергу вимагає тісної взаємодії політики в галузі праці з довгостроковими планами підприємства.

Основною метою кадрового менеджменту на підприємстві є максимально ефективно використання потенціалу працівників, а також свідоме керівництво їх життям, здатність до самовизначення, полегшення адаптації до змін як в професійній діяльності, так і в особистому житті. У процесі розвитку кадрового менеджменту можна виокремити три основні етапи (див. рис. 1.5).

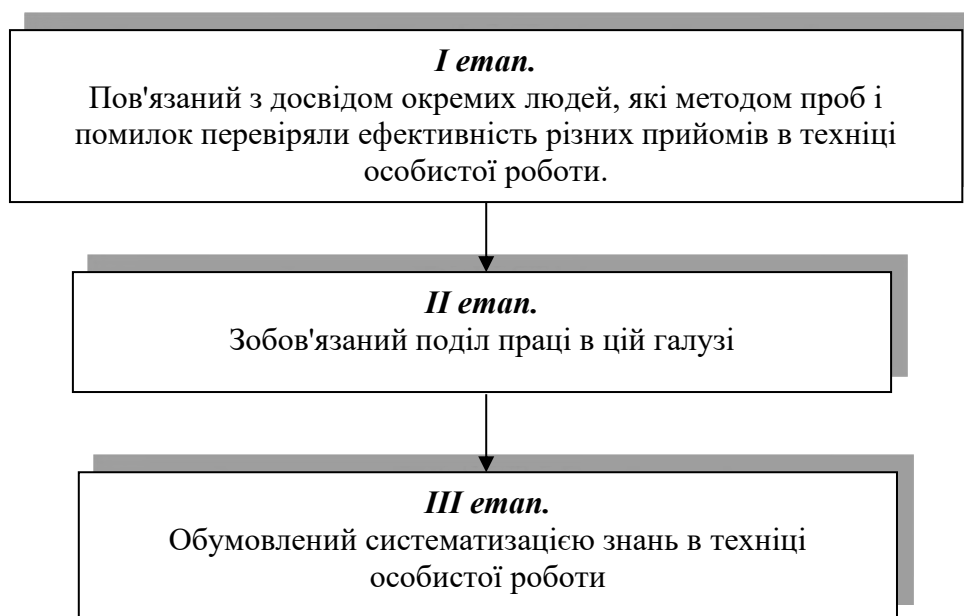


Рис. 1.5. Етапи розвитку кадрового менеджменту працівників*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [16]

Перше пояснюється досвідом окремих індивідів, які за допомогою методу проб і помилок випробовували ефективність різних підходів у техніці особистої праці. Початок цього процесу припадає на минулі етапи історії, але він триває й сьогодні в житті кожної особи.

Друге зумовлене поділом праці в цій сфері. Спеціалізація, що є наслідком цього процесу, сприяла розвитку таких навичок, як тренування пам'яті,

раціональне читання та інших. Сьогодні процес поділу праці продовжує розширюватися, з'являються нові методики, як ділова телефонна комунікація, управління емоціями, мистецтво активного слухання та інші.

Третє зумовлене упорядкуванням знань у сфері особистої роботи. Воно включає визначення важливих наукових напрямків і створення з них взаємопов'язаного цілісного підходу.

З погляду системного підходу до кадрового менеджменту спрощену модель людини можна представити через п'ять складових: фізичну, моральну, психологічну, раціональну та творчу.

Формування довгострокової кадрової стратегії в менеджменті персоналу залежить від як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, зокрема від глобальної стратегії підприємства на обраному ринку, стану ринку робочої сили в необхідній спеціалізації в даному регіоні, фінансових можливостей підприємства на утримання персоналу та рівня кваліфікації співробітників кадрової служби.

Створення кадрової політики підприємства проходить через три основні етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу (див. табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Етапи формування кадрової політики підприємства*

Назва етапу	Ціль роботи з кадрами	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з кадрами із стратегічним розвитком підприємства	1.Проведення аналізу корпоративної культури, стратегії стану розвитку підприємства
		2.Виявлення можливих змін цілей роботи з кадрами.
		3.Опис вимог до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Документальна розробка системи заходів Досягнення цілей з урахуванням поточного стану і можливих змін.
		2.Розробка програми підбору та на кадрів чере зрізні джерела з використанням засобів масової Інформації або своїх працівників.
		3.Розробка тестів, опитувальних анкет, запитань, Творчих завдань для проведення співбесід при відборі та прийнятті на роботу
		1. Проведення аналізу стану кадрового потенціалу.

Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	2. Розробка програм постійної діагностики та Конкретних заходів з розвитку знань, вмінь та навичок кадрів.
		3. Здійснення оцінки ефективності кадрових заходів.
		4. Проведення постійного моніторингу кадрів, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного та комфортного робочого клімату тощо

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Етап нормування полягає у визначенні загальних принципів і цілей управління кадрами, які повинні відповідати цілям та цінностям організації, її стратегії та поточному етапу розвитку. На цьому етапі важливо сформулювати вимоги до працівника, визначити принципи його діяльності, можливості для кар'єрного росту, вимоги до розвитку певних компетенцій тощо.

Етап програмування забезпечує створення системи процедур та заходів, що складають кадрові технології, з урахуванням вибору відповідних інструментів і методів впливу, а також їх узгодження з корпоративними цінностями.

Етап моніторингу кадрів дає змогу визначити конкретні заходи з розвитку та застосування знань, навичок і умінь персоналу, а також оцінити їх ефективність через розробку методів оцінки результативності кадрових програм.

Розробка кадрової політики передбачає формування уявлень про цілі, норми і методи реалізації кадрових заходів, що полягають у дії, спрямованій на досягнення відповідності кадрів вимогам підприємства на певному етапі його розвитку. Критеріями оцінки кадрової політики можуть бути як кількісні, так і якісні характеристики персоналу, рівень врахування інтересів як працівників, так і підприємства, показники плинності кадрів, гнучкість кадрової політики тощо.

1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета функції та завдання

Керування персоналом розпочинається з формулювання цілей, оскільки правильна орієнтація діяльності є ключем до успіху підприємства. На основі цих цілей формується кадрова стратегія, яка є сукупністю основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, адаптованих з урахуванням типів організаційної стратегії, кадрового та організаційного потенціалу, а також

кадрової політики. Кадрова стратегія – це комплекс методів і інструментів для управління людськими ресурсами, який застосовується протягом певного періоду для досягнення кадрової політики підприємства.

Існують різні підходи та напрямки для вибору кадрової стратегії, що ґрунтуються на важливих аспектах:

- Життєвий цикл підприємства (кадрова стратегія на етапах життєвого циклу включає формування системи управління та корпоративних принципів на старті; на етапі інтенсивного зростання зосереджена на залученні нових працівників та оптимізації організаційної структури; під час стабілізації важлива оцінка ефективності управління, а на кризовому етапі – діагностика кадрового потенціалу, підтримка реорганізацій і вирішення конфліктів, що виникають у цей складний період);
- Місце кадрового менеджменту в загальному управлінні підприємством (характер кадрової стратегії залежить від рівня централізації функцій і розподілу обов'язків; ціннісні орієнтири та особливості топ-менеджменту також впливають на стратегію);
- Рівень кадрових технологій (може бути застосована як сучасна, так і застаріла система управління кадрами).

Підприємницька кадрова стратегія визначається прийняттям високоризикових проєктів, мінімізацією дій, орієнтацією на пошук інноваційних, ініціативних та контактних працівників, готових до ризику і відповідальності. Вона спрямована на формування команди з урахуванням вимог до кандидатів.

Щоденні завдання та проблеми підприємства можна класифікувати в різні функції, які взаємопов'язані між собою і часто виконуються в певній послідовності. Процес кадрового менеджменту, в контексті цієї послідовності, охоплює шість основних етапів (див. табл. 1.4).

Послідовність виконання окремих функцій кадрового менеджменту*

Назва функції	Характеристика функцій
Постановка цілі	аналіз і формування особистих цілей;
Планування	розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
Прийняття рішень	прийняття рішень по конкретних справах;
Організація і реалізація	складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань;
Контроль	самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);
Інформація і комунікації	фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах саоменеджменту.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Серед різноманітних типів кадрових стратегій підприємства виділяються кілька основних. Кадрова стратегія, що передбачає динамічне зростання, зосереджена на знаходженні оптимального балансу між змінами та стабільністю. Рух у цьому випадку повинен бути плавним і поступовим, з мінімальним рівнем ризику, що супроводжується постійним переглядом поточних цілей та створенням надійного підґрунтя для майбутнього. У межах цієї стратегії підприємство документує свої стратегії та процедури, а кадровий склад повинен бути організовано закріплений, орієнтований на вирішення проблем і ефективну співпрацю.

Відбір і розподіл кадрів здійснюється через пошук гнучких та вірних співробітників, готових до ризику. Винагороди отримують лише ті працівники, які є справедливими та об'єктивними, і отримують їх як індивідуально, так і в рамках малих груп. Важливою складовою є здатність інтегруватися в колектив, а також вміння відокремлюватися, коли це необхідно. Така стратегія реалізується в умовах росту підприємства, з появою нових споживачів, і спрямована на розширення та формування іміджу компанії. Ключові напрямки цієї стратегії включають:

- залучення, відбір та оцінка кадрів (діяльність спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів, у тому числі з допомогою кадрових агентств);

- адаптація кадрів (нові співробітники повинні швидко і з мінімальними витратами впроваджуватися в корпоративну культуру, яка визначає основні правила поведінки, прийняті в більшості підприємства);
- стимулювання кадрів і система кар'єрного росту (розробляються та оновлюються умови преміювання працівників залежно від їхнього внеску та стажу, а також впроваджуються регулярні програми навчання та розвитку персоналу).

Кадрова стратегія, орієнтована на прибутковість, фокусується на досягненні максимальної віддачі від існуючих позицій у компанії. Основна увага приділяється підтримці стабільного рівня прибутку, при цьому фінансові витрати на персонал зберігаються на мінімальному рівні, можливе призупинення набору нових співробітників.

Вибір і розташування кадрів є надзвичайно строгими, організація робить основний акцент на розвитку особистості та підвищенні компетентності кадрів, при цьому система винагороди працівників ґрунтується на їхніх досягненнях, досвіді та внутрішніх уявленнях про справедливість. Основні напрями цієї стратегії кадрового менеджменту включають:

- Підвищення кваліфікації та перепідготовка (постійне проведення оціночних процедур, таких як атестація кадрів і робочих місць);
- Система стимулювання працівників і кар'єрне просування (розробка індивідуальних кар'єрних планів, формування кадрового резерву, збільшення обсягів стимулюючих виплат).

При визначенні цілей необхідно забезпечити їх реальність, конкретність, а також ієрархічний порядок з урахуванням важливості та терміновості, чітко визначити часові рамки.

Таким чином, кадровий менеджмент — це комплекс теоретичних концепцій, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з кадрами підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих завдань людей на різних рівнях відповідальності.

Кадровий менеджмент взаємодіє з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрового менеджменту є комплекс планів, норм і стандартів, а також організаційних, адміністративних і соціальних заходів, орієнтованих на вирішення кадрових питань і забезпечення підприємства необхідними кадрами.

Основна мета кадрового менеджменту полягає в своєчасному досягненні оптимального балансу в процесах комплектування кадрів, їх збереження та розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

До основних завдань кадрового менеджменту підприємства належать: своєчасне забезпечення необхідною кваліфікацією персоналу в потрібній кількості; створення умов для виконання правил і обов'язків працівників, визначених трудовим законодавством; ефективне використання кадрових ресурсів; підтримка та формування продуктивної роботи трудових колективів.

Зважаючи на мету та завдання, основними напрямками кадрового менеджменту є: своєчасне постачання підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання та сприяння оптимальному функціонуванню підприємства.

Кадровий менеджмент будується з урахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що відображені на рисунку 1.6.

Кадрова стратегія охоплює численні аспекти управління людськими ресурсами, серед яких можна виділити такі основні напрямки:

- відбір і розподіл кадрів;
- заохочення трудової діяльності працівників;
- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- соціально-трудова взаємодія;
- розробка кадрових процедур;
- керування професійним розвитком працівників;
- взаємодія та комунікація всередині компанії;



Рис. 1.6. Чинники, що визначають стан кадрового менеджменту у підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

- соціальна політика;
- корпоративна культура та інші аспекти.

До головних факторів, які формують кадрову політику підприємства, відносяться макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних стандартів та гарантій, політична ситуація в державі, інтеграційні процеси, державна політика щодо зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах, що приймають трудових мігрантів, а також регіональні умови розвитку, географічне розташування підприємства, стан ринку праці в регіоні, зокрема доступність необхідних фахівців, їх досвід і професійні навички. Кадрова політика може бути різною за характером: активною, пасивною, реактивною, превентивною або авантюристичною (див. табл. 1.5).

**Види кадрового менеджменту в підприємстві за рівнем впливу
управлінського персоналу***

Види кадрової стратегії	Характеристика
Активна кадрова стратегія	– керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємства є якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
Пасивна кадрова стратегія	– керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
Реактивна кадрова стратегія	– керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з кадрами, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
Превентивна кадрова стратегія	– керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики кадрів, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; – головнийне до ліквідації політики-відсутність цільових кадрових програм
Авантюристична кадрова стратегія	– керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба немає засобів прогнозування кадрової ситуації, але впрограми розвитку підприємства включаються плани кадрової роботи, які непередбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Залежно від джерел залучення працівників та підходів керівництва до реалізації кадрової політики, чинники, що впливають на кадрову стратегію, змінюють свій вплив на процес її формування.

У таблиці 1.6 представлені основні напрями кадрової стратегії залежно від рівня відкритості процесу формування кадрового складу.

Кадрова стратегія менеджменту організації — це набір принципів і норм, що регулюють дії працівників як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, відповідно до концепції розвитку підприємства. Прийняття рішень керівництвом щодо формування команди співробітників здійснюється на основі аналізу інформаційних джерел, що стосуються кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 1.6

Основні напрями кадрової стратегії за ступенем відкритості формування кадрового складу*

Напрями кадрової стратегії	Відкрита кадрова стратегія	Закрита кадрова стратегія
	Організація прозорядля співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади	Зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників
Добір кадрів	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції На ринку праці	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація кадрів	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	Адаптація кадрів проводиться за рахунок наставників
Навчання та розвиток кадрів	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології Роботи підприємства
Просування по службі	Недостатні можливості зростання По службі	Стратегія призначення на керівні посади своїх працівників
Мотивація та стимулювання	Переважає надається стимулювання праці	Переважає надається мотивації праці
Впровадження новачків	Нові працівники сприяють Впровадження інновацій	Необхідність в ініціюванні Процесу інноваційної діяльності

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Сучасна модель управління персоналом організації ґрунтується на визначеній системі принципів, що вимагають обов'язкової аргументації, доцільності та соціальної відповідальності. Вона передбачає орієнтацію на конкретні ринки праці, через які досягаються її основні цілі. Тому при розробці

заходів керівництву підприємства необхідно чітко визначити джерела для залучення персоналу.

Серед основних внутрішніх факторів, що суттєво впливають на кадрову політику, найбільш важливими є: сфера діяльності та масштаб підприємства, наявність відповідних підрозділів в організаційній структурі, стиль управління, рівень розвитку корпоративної культури і цінностей, фінансова стабільність і ресурси підприємства, соціальна стратегія та рівень соціальної відповідальності компанії.

Серед різноманітних принципів формування кадрової стратегії підприємства виділяються наступні найбільш значущі:

- принцип законності — кадрова стратегія повинна бути розроблена і реалізована в повній відповідності з чинним законодавством України та національними соціальними стандартами;

- принцип доцільності — всі заходи, що включені в кадрову політику підприємства, мають відповідати особливостям і цілям його діяльності;

- принцип системності — кадрова стратегія є сукупністю норм, правил, дій та управлінських заходів, які підтримують реалізацію цілей організації;

- принцип наукової обґрунтованості — заходи та напрямки кадрової стратегії повинні базуватись на всебічному аналізі та прогнозуванні кадрових ситуацій;

- принцип соціальної відповідальності — стратегія повинна передбачати взаємну відповідальність між власниками, керівництвом та працівниками щодо дотримання корпоративних стандартів, організаційної культури, а також забезпечення безпеки праці;

- принцип дотримання соціальних стандартів — кадрова політика зобов'язує підприємство забезпечувати соціальний захист і гарантії для всіх категорій працівників;

- принцип гарантування розвитку — стратегія повинна забезпечити як загальний розвиток кадрового потенціалу компанії, так і можливість

особистісного та професійного зростання кожного співробітника, сприяючи його самореалізації та підвищенню кваліфікації.

Кадровий менеджмент в умовах кризи буде результативним за таких обставин:

- здійснення скорочення на всіх рівнях управління в організаційній структурі, а не лише на окремих робочих позиціях, а також посилення кадрового резерву на вищому рівні управління;
- врахування взаємозв'язку компонентів організаційної структури підприємства при оптимізації, а також стимулювання впровадження нової структури;
- збереження основного кадрового складу підприємства та виявлення й просування на вищі посади працівників, що мають лідерські якості;
- впровадження стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- залучення перспективних кандидатів ззовні;
- централізація фінансового управління, яка має забезпечити накопичення необхідної кількості капіталу.

У таблиці 1.7 наведено систематизацію видів доказів щодо кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідних видів забезпечення.

Таблиця 1.7

Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки підприємства*

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечень
Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація

Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони) Колективний договір Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази ефективності використання кадрового потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Залежно від реакції на кадрові ситуації та наявності прогнозів щодо їх розвитку, можна виділити реактивну, превентивну, активну та пасивну кадрові стратегії. Характер орієнтації на ринки праці та ключові джерела залучення кадрів визначають тип кадрової політики підприємства — закриту або відкриту. Однак ефективне формулювання кадрової стратегії передбачає інтеграцію орієнтації на ринки праці з переважним методом її реалізації (див. табл.1.8).

У процесі реалізації кадрової стратегії можливі різні варіанти, що з урахуванням реального економічного становища можуть бути застосовані. Тому вибір стратегії залежить не лише від визначення основної мети, а й від підбору методів, засобів та пріоритетів. В сучасних економічних умовах важливо враховувати фактори, що впливають і багато в чому визначають заходи кадрової стратегії, а також їхній вплив. Для кожного виду кадрової стратегії вплив зовнішніх і внутрішніх чинників буде різним за ступенем, що, в свою чергу, може впливати на можливість її успішної реалізації.

Таблиця 1.8

Типи кадрової стратегії підприємства*

Тип кадрової стратегії	Закрита кадрова стратегія	Відкрита кадрова стратегія
Превентивна	<i>Превентивна закритого типу</i> Передбачає розроблення серед-ньострокових прогнозів розвитку існуючих кадрів; керівництво регулярно проводить оцінювання кадрів на відповідність завданням, що виконуються, а також на явних відповідно до обійманої посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючих кадрів, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова стратегія орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.	<i>Превентивна відкритого типу</i> Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючих кадрів, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємства проводить постійний моніторинг не тільки існуючих кадрів, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової стратегії керівництво підприємства співробітничас з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.
	<i>Реактивна закритого типу</i> Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; передбачено наявність певних засобів	<i>Реактивна відкритого типу</i> Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається
Реактивна	діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації перед-бачас дії, спрямовані на навчання, переміщення за посадами тощо.	шляхом залучення додаткових або нових працівників з зовні.
Активна	<i>Активна закритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання кадрів; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючих кадрів шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.	<i>Активна відкритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючих кадрів, а й залучення нового; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу кадрів, зокрема високо кваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств; підприємство активно формує певну кадрову привабливість на ринках праці.

	<i>Пасивна закритого типу</i>	<i>Пасивна відкритого типу</i>
Пасивна	Підприємство не має програми розвитку кадрів; реагування на кадрові ситуації відбувається за Фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючих кадрів.	Підприємство не має програми залучення кадрів із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Основу адміністративних, або організаційно-розпорядчих методів складає застосування влади та нормативне регулювання трудової діяльності працівників. Зазвичай ці методи реалізуються через накази, розпорядження, вказівки і спрямовані на такі мотиви поведінки, як відчуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу, що полягає в обов'язковому виконанні будь-якого наказу або розпорядження від керівництва (див. рис. 1.7).

У стандартних умовах функціонування підприємства ключові завдання, які мають вирішуватися через кадрову стратегію, полягають у наступному:

- розробці системи науково обґрунтованої оцінки здібностей працівників, їхнього професійного та посадового просування відповідно до ділових і особистих якостей, а також у впровадженні цілеспрямованої підготовки та розвитку персоналу;
- активізації діяльності кадрових служб у напрямку стабілізації трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників;
- переході від переважно адміністративних підходів у кадровому менеджменті до застосування економічних, соціальних і соціально-психологічних методів;
- залученні працівників до процесів управління підприємством.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ		
АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
Ієрархія управління Персональна залежність Вузька спеціалізація Виконання Зовнішній контроль	Авторитет з використанням матеріальних стимулів Мотивація Групова діяльність Ініціатива Колективний контроль	Лідерство та партнерство Прихильність Віртуальна або мережева організація Творчість Самоконтроль

Рис. 1.7. Методи управління в кадровому менеджменті*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Ефективна кадрова стратегія повинна включати такі ключові аспекти:

- бути невід’ємною частиною стратегічної програми розвитку компанії, тобто сприяти виконанню стратегії через відповідне кадрове забезпечення;
- бути гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, адже стабільність передбачає певні плани для співробітників, а з іншого боку — динамічною, що дозволяє адаптуватися до змін у тактиці підприємства та економічних умовах;
- бути економічно обґрунтованою, з урахуванням реальних фінансових можливостей, що дозволить забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника.

Проблема формування кадрового резерву висококваліфікованих спеціалістів з новим світоглядом і переконаннями потребує коригування кадрової політики підприємства. Сьогодні завдання створення такого резерву має стати однією з головних складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку. Для його ефективного вирішення необхідно розробити та реалізувати систему формування кадрового резерву.

1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві

Наукові дослідження ґрунтуються на методології та основних принципах здійснення комплексних наукових розвідок. Методологічною базою

дослідження системи кадрового менеджменту виступає діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого і одиничного в їх саморозвитку та самопозиціонуванні, з урахуванням єдності і боротьби протилежностей у всіх їх взаємозв'язках і взаємозалежностях, а також системний підхід до вивчення основних положень економічної науки стосовно аналізу системи кадрового менеджменту.

Діалектичний метод пізнання не є заміною спеціальних методів науки, а виступає їх методологічною основою та інструментом пізнання. Діалектика вивчає явища не в їх статичному стані, а в розвитку, не ізольовано, а в контексті взаємозв'язку та взаємодії, в процесі перетворення кількісних змін на якісні, через єдність і боротьбу протиріч, боротьбу нового зі старим. Завдяки діалектичному підходу виникають передумови для багатоваріантного вирішення конкретних завдань та вибору найкращого шляху дослідження системи кадрового менеджменту.

Методологія наукового пізнання дозволяє здійснювати підбір специфічних методів дослідження при вивченні конкретних економічних явищ. Зокрема, методологія пізнання реальності є вченням про принципи формування, способи та форми науково-пізнавальної діяльності, визначаючи загальний підхід до дослідження життєвих явищ, що відбуваються в системі кадрового менеджменту.

Методологія проведеного дослідження ґрунтується на діалектичних та економічних законах, включає найважливіші досягнення вітчизняної та світової економічної науки і відображає об'єктивну реальність, властиву вітчизняній економіці. Ця методологія втілюється через застосування різноманітних дослідницьких методів.

Основу методології дослідження становить діалектичний підхід до пізнання суспільних процесів. Вивчаючи систему кадрового менеджменту на конкретному підприємстві, ми використали такі методи та техніки дослідження: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний і математичний.

Аналіз передбачає поділ об'єкта або явища на складові елементи з метою їх детального вивчення та дослідження взаємозв'язків між ними. Це один із основних і найпоширеніших прийомів наукового пізнання. Його головною метою є виявлення глибинних процесів, характерних рис і особливостей окремих ланок та аспектів системи кадрового менеджменту.

Основним критерієм аналізу є порівняння показників підприємства за останні 6 років, а також звітних показників із плановими значеннями підприємства. Вихідними даними для аналізу є річні, квартальні та фінансові звіти підприємства.

Проте сам по собі аналіз не дає повної картини досліджуваної проблеми і не дозволяє знайти відповідь на всі поставлені завдання. Для цього він повинен бути доповнений синтезом, що полягає в об'єднанні окремих елементів об'єкта в єдине ціле та їх вивченні в контексті загальної картини. Без аналізу синтез неможливий, так само як і без синтезу неможливо досягти повного розуміння складних явищ природи і суспільства.

Монографічний метод полягає в ретельному аналізі досвіду функціонування типових підприємств різних форм власності. Використання цього підходу дозволяє ефективно вирішувати численні організаційні завдання. Передові підприємства відображають перспективи майбутнього розвитку, а тому їхні методи та форми роботи є орієнтиром для більшості організацій.

Статистичний метод застосовують при аналізі масових даних, що дозволяє визначити вплив певних факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовані відповіді на ряд важливих питань.

Розрахунково-конструктивний метод використовується переважно для порівняння різних варіантів організаційно-економічних задач та вибору найбільш ефективного з них за умови рівних інших факторів. Варіантні розрахунки можуть бути корисними при виборі та обґрунтуванні найбільш оптимальних рішень.

Експериментальний метод застосовують для підтвердження ефективності нових напрямків розвитку форм організації праці та виробництва в цілому.

Основною умовою проведення експерименту є розробка науково обґрунтованої методики, яка охоплює всі аспекти вирішення цієї проблеми.

Балансовий метод використовують при зіставленні даних, коли загальна величина показника має дорівнювати сумі його складових частин.

Основними інструментами для пізнання діяльності підприємства є аналіз і синтез, які утворюють єдину діалектичну пару. Аналіз являє собою метод дослідження явищ, предметів та процесів шляхом їх розкладу на складові частини. Синтез, у свою чергу, є зворотним процесом аналізу, тобто методом дослідження явищ, предметів і процесів шляхом об'єднання складових елементів у єдину цілісність.

Основною метою економічних досліджень є всебічне посилення впливу продуктивних сил на ефективність підприємства і поліпшення його показників. До найбільш поширених методів, які використовуються в роботі підприємства, належать:

- Порівняння — один з найдавніших і найпоширеніших методів, головною умовою якого є співвіднесення показників у часі і просторі. Порівняння фактичних даних з плановими дозволяє оцінити рівень виконання планів, а порівняння з показниками попередніх років дає змогу прослідкувати динаміку розвитку підприємства. Виробничі показники можна також порівнювати з іншими підприємствами того ж виробничого типу.

- Обчислення різниць — застосовується для виявлення впливу кількох факторів на відхилення фактичних результатів від запланованих.

- Визначення питомої ваги — використовується при дослідженні структури виробництва і подібних аспектів.

- Процентні співвідношення — допомагають розрахувати рентабельність виробництва, його товарність за галузями або конкретними видами продукції.

- Ланцюгові підстановки — передбачають визначення впливу окремих факторів на узагальнений показник через послідовну заміну базових величин фактичними значеннями з подальшим відніманням результатів кожної підставки від попереднього. Кількість підставок відповідає кількості факторів, що

впливають на результат, плюс одиниця. Різниця між результатами показує величину впливу окремого чинника.

- Аналітичні групування — використовуються для систематизації або класифікації первинних даних про явища, процеси та фактори, що їх обумовлюють, а також для виявлення закономірностей впливу цих факторів на результати діяльності.

- Індексний метод — дозволяє виявити вплив різних факторів на показники діяльності підприємства за допомогою відповідних розрахунків і формул.

Комбінація цих методів є важливим інструментом в роботі підприємства, оскільки вона дозволяє виявляти недоліки та резерви, а також визначати шляхи поліпшення його фінансових показників.

Висновки до I розділу

У цьому розділі ми теоретично обґрунтували сутність кадрового менеджменту, показавши, що він значною мірою схожий як на загальний менеджмент, так і на самоменеджмент організації. Ми дослідили його основні функції, принципи та закони. Окремо було обґрунтовано поняття системи кадрового менеджменту, вказавши, що він може бути як комплексним процесом, так і набором корисних навичок і вмінь. Далі ми детально розглянули кожен складову цієї системи, починаючи від основ постановки цілей і функцій мети, а також етапів формулювання життєвих цілей, у тому числі їх групування за категоріями та розбиття на підцілі.

Ми також описали процес прийняття рішень, що є важливим як для кадрового менеджменту, так і для повсякденного життя. У деяких ситуаціях прийняття рішення вимагає не лише обдумування, але й певних стратегій для ефективного їх ухвалення.

Переваги оволодіння мистецтвом кадрового менеджменту, на нашу думку, полягають у таких аспектах: виконання завдань з меншими витратами часу, покращена організація праці, зменшення стресів і поспіху, більше задоволення від роботи, підвищена мотивація праці, розвиток кваліфікації, зменшення

робочого навантаження, зниження кількості помилок у процесі виконання функцій та досягнення професійних і життєвих цілей найбільш ефективним шляхом.

Ми також акцентували увагу на необхідності формулювання реалістичних і конкретних цілей, що повинні бути правильно ранжовані з урахуванням важливості та терміновості, а також мати чітко визначений час. Розробляючи цілі, важливо не забувати про баланс між професійними досягненнями і іншими аспектами життя, такими як сім'я, здоров'я, культурне життя, самоосвіта та громадська діяльність.

Дослідження показують, що варто планувати не більше ніж 60% свого робочого часу, а решту – залишати на обов'язкові щоденні операції та непередбачені витрати часу.

Менеджер, організовуючи робочий день, має дотримуватися принципу, за яким робота та підлеглі не повинні ним керувати, а навпаки, він має контролювати час і бути господарем свого робочого процесу. Початок робочого дня слід встановлювати на постійний час, бажано трохи раніше за підлеглих, з хорошим настроєм і оптимістичним підходом. Збільшити продуктивність праці можна через стандартизацію робочого дня та виконання завдань у чітко визначений час.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»

«Самбірська швейна фабрика» є товариством з додатковою відповідальністю та одним із найбільших підприємств у місті як за кількістю працівників, так і за масштабами випуску продукції. Основними напрямками діяльності є виготовлення верхнього одягу, аксесуарів, роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, а також надання в оренду та експлуатацію як власного, так і орендованого нерухомого майна.

Підприємство активно співпрацює з іноземними компаніями, бере участь у спільних проектах, здійснює посередництво в експортно-імпортних операціях, а також проводить закупівлю та реалізацію товарів за кордоном.

Керівником і власником товариства є Фаль Ірина Іванівна, яка здійснює загальне управління підприємством. Вона представляє підприємство у різних організаціях, розпоряджається майном у межах чинного законодавства, укладає договори, відкриває рахунки в банківських установах тощо.

Фінансово-управлінська структура представлена бухгалтерією, яку очолює головний бухгалтер. Він відповідає за організацію фінансової, облікової та планової роботи на підприємстві, контролює виконання запланованих завдань, аналізує діяльність підприємства, займається питаннями фінансів, організації праці та нарахування заробітної плати.

Статутний капітал підприємства становить 8341 грн. Кінцевий бенефіціарний власник та засновник, Фаль Ірина Іванівна, володіє 70% капіталу, що еквівалентно 5839 грн. Частки інших співвласників представлені у таблиці 2.1.

**Частка співвласників у статутному фонді власності ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Власники	Величина власності, грн	Питома вага власності, %
Фаль Віра Михайлівна	5839	70
Бобак Віра Захарівна	2399	28.76
Винярська Уляна Іванівна	30	0.36
Заріцька Стефанія Франківна	29	0.35
Мацьків Галина Григорівна	25	0.3
Всього	8 341	100

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

На підприємстві ключовими завданнями фінансово-управлінської служби виступають:

- забезпечення фінансування витрат, пов'язаних із виробничими процесами, капітальними інвестиціями та іншими витратами;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, фінансовими установами, постачальниками, персоналом і засновниками;
- пошук шляхів для збільшення грошових надходжень;
- забезпечення збереження та підтримання оборотності обігових коштів;
- здійснення контролю за раціональним використанням основних засобів;
- організація та вдосконалення системи грошових розрахунків.

Фінансово-економічний підрозділ товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» виконує такі завдання: проведення розрахунків із працівниками, бюджетними установами, банками, постачальниками та підрядниками; виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, постачальниками та засновниками; пошук шляхів збільшення фінансових надходжень; забезпечення збереження та підвищення оборотності оборотних коштів; контроль за раціональним використанням основних засобів; організація та вдосконалення системи грошових розрахунків.

У таблиці 2.2 представлено розрахунки фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників досліджуваного ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення відносно, %
Дохід, тис. грн..	46386	60560	67011	145
Чистий прибуток, тис.грн.	520 000	2 283	4 403	в 100 раз
Активи, тис. грн..	16 296	17 385	21 589	1, 31
Зобов'язання, тис.грн.	3 656	2 462	2 262	66
Кількість працівників, чол.	285	282	274	96

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Головною проблемою Товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» є зниження прибутків, що спричинено економічною кризою в Україні та скороченням персоналу. Згідно з проведеними розрахунками, представленими у таблиці, спостерігається зменшення прибутку підприємства, що можна пояснити наслідками війни в Україні та складними умовами функціонування економіки. Незважаючи на це, підприємство продовжує свою діяльність, забезпечуючи робочі місця та намагаючись утриматися в цих складних обставинах.

ТДВ «Самбірська швейна фабрика» реалізує продукцію відповідно до укладених раніше договорів. Зокрема, у 2000 році було підписано контракт про співпрацю з компанією “Фрістадс АБ” (м. Фрістад, Швеція). Відповідно до умов цього договору, фабрика виконує розкрій, пошиття та пакування спецодягу для замовника. Крім того, підприємство уклало контракт із компанією BVBA TEX WEST SARL, яка є юридичною особою за законодавством Бельгії. Предметом цього договору є виготовлення швейної продукції з матеріалів замовника згідно із затвердженими зразками. Як уже зазначалося, фабрика активно співпрацює з іноземними підприємствами, займається посередництвом у здійсненні експортно-імпортних операцій, а також реалізує і закуповує товари за кордоном.

Серед менш критичних проблем підприємства можна виділити використання застарілих методів управління, труднощі у встановленні нових контактів із потенційними клієнтами, надлишкові площі, які потребують обслуговування, а також недостатній відсоток молодих працівників у штаті.

Пріоритетним завданням є залучення персоналу, який володіє іноземними мовами (англійською, німецькою, польською) та здатен вести переговори з потенційними клієнтами й постачальниками щодо подальшої співпраці. Це дозволить досягти низки стратегічних цілей. Важливим є також впровадження сучасного програмного забезпечення для ведення документації та операцій, адже наразі значна частина записів ведеться вручну, що суттєво ускладнює оперативний аналіз великих обсягів інформації.

На підприємстві доцільно використовувати два стилі управління: авторитарний для виробничих підрозділів та демократичний для управлінського персоналу. Працівникам не потрібно заглиблюватися в загальні питання діяльності компанії, оскільки вони виконують свої конкретні обов'язки з пошиття одягу, тоді як з менеджерами слід консультуватися, адже кожен з них є спеціалістом у своїй галузі.

Проте робота ТДВ «Самбірська швейна фабрика» має свої переваги. Наразі діяльність фабрики оцінюється на європейському рівні. Укладено контракти про співпрацю з відомими європейськими компаніями, такими як «TEXWEST» (Європа), «ALSIKO» (Бельгія), «FRISTADS» (Швеція).

Підприємство модернізувало своє швейне обладнання, оновивши його на більш сучасне і високопродуктивне, створило нові виробничі потужності та збільшило обсяги виробництва. За останні десять років обсяг виробленої продукції зріс у 4,3 рази. На фабриці відпрацьовуються та виготовляються понад 130 моделей спецодягу (штани, куртки, комбінезони, халати, напівкомбінезони, сорочки, фартухи), що відповідає вимогам європейських стандартів якості та технологій. Основним завданням є збільшення виробництва та реалізації продукції.

Аналіз основних фондів підприємства базується на показниках, що відображають динаміку змін складу, структури та технічного стану, ефективність їх використання, вплив на обсяги виробництва, фондівіддачу, а також дотримання нормативних термінів освоєння нових виробничих потужностей.

Коефіцієнт зносу основних фондів (Кзн.) розраховується як співвідношення величини зносу (Зн.) до первісної вартості основних фондів на кінець року (Фк.р.).

Коефіцієнт придатності (Кпр.) показує ступінь придатності основних фондів, і визначається як відношення недоамортизованої вартості основних фондів (Фзал.) до їх первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення (Кон.) відображає інтенсивність введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, а коефіцієнт вибуття (Квиб.) характеризує інтенсивність вибуття основних фондів у розрахунковому періоді. Динаміка технічного стану підприємства подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз технічного стану досліджуваного підприємства ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	2022 рік	2023 Рік	Відхилення абсолютне (+,-)
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	1795.6	1815.2	+19.6
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	1813.9	1835.5	+21.6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	1357.2	1352.1	-5.1
Вартість уведених основних засобів, тис. грн	18.3	20.3	+2
Коефіцієнт зносу, % (Кзн.)	56	58	+2
Коефіцієнт придатності, % (Кпр.)	44	42	-2
Коефіцієнт оновлення, % (Кон.)	2.3	2.4	+0.1

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Розрахунки свідчать про те, що технічне оснащення на підприємстві є на задовільному рівні. У 2022 році здійснювався середній рівень оновлення основних засобів, а в 2023 році спостерігався приріст на 0,1%. Ступінь придатності основних засобів залишається нижчим за 90%. Протягом

аналізованого періоду цей показник знизився на 2%. Ступінь забезпеченості основними фондами на підприємстві оцінюється через показники фондоозброєності та технічної озброєності праці.

Вивчаючи діяльність товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика», ми ознайомились з її організаційною структурою та діяльністю підприємства (див. рис. 2.1).

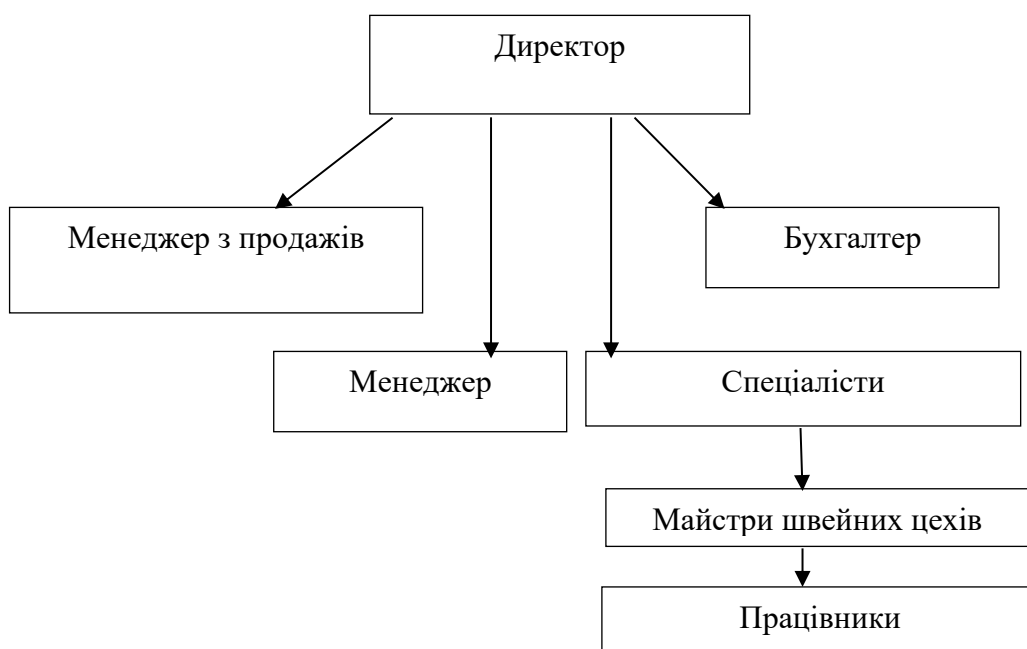


Рис. 2.1. Організаційна структура товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Головний інженер відповідає за управління ремонтами машин, а також за роботу відділів капітального будівництва, автотранспорту та господарства. Він безпосередньо підзвітний та підконтрольний директору підприємства. Оскільки підприємство є великим, воно організоване у вигляді окремих відділів. Таким чином, керівники відділів складають другий рівень управлінської структури, а третій рівень займають виробничі дільниці.

Структура управління виробничою дільницею передбачає наявність начальника дільниці, під керівництвом якого працюють наладчики, комірники та табельники, що безпосередньо організовують роботу бригад працівників. Як правило, відділення мають великий розмір, тому керівнику відділення складно

контролювати весь хід подій на підприємстві. Для цього йому допомагають бухгалтер та секретар відділення.

Таким чином, організація управлінської структури на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» забезпечує скорочення часу на прийняття управлінських рішень, підвищує їх ефективність і сприяє покращенню комунікаційних зв'язків всередині підприємства.

На сьогоднішній день Товариство з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» спеціалізується виключно на виготовленні замовлень та продажу своєї продукції (товарів). Отже, основним завданням фінансової діяльності компанії є отримання прибутку від надання послуг та реалізації товарів. Структура кадрового складу наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура кадрів ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Кадри	Роки		
	2021	2022	2023
Весь персонал	285	282	274
З них керівники	4	4	5
службовці	10	9	9
спеціалісти	11	12	12
робітники	260	257	248

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Як показують дані, кількість працівників на досліджуваному підприємстві зменшується, водночас чисельність управлінських кадрів залишилась на тому ж рівні. Крім того, згідно з інформацією в таблиці, чисельність працівників виробничого відділу протягом останніх трьох років залишалась майже незмінною.

Для оцінки ефективності кадрового управління на цьому підприємстві слід визначити пропорції працівників з вищою освітою, середньою спеціальною та середньою. З одного боку, спостерігається зниження рівня освіти серед працівників, однак загальна продуктивність виробництва зростає. Це частково можна пояснити підвищенням професіоналізму управлінців у останній час (див. рис. 2.2.).

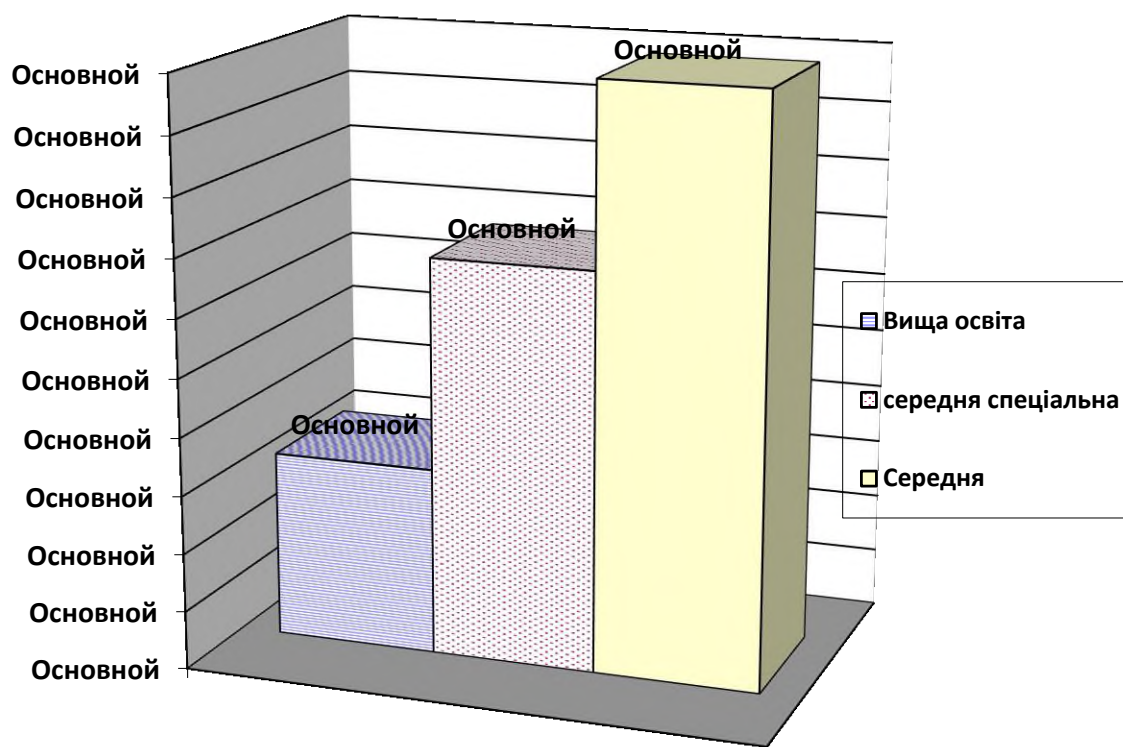


Рис. 2.2. Освітній рівень персоналу ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства

Як показує рисунок 2.2, досліджуване підприємство має висококваліфіковані кадри. У 2023 році 16,1% працівників мають вищу освіту, 34,2% – середню спеціальну освіту, а 49,7% – середню загальну освіту.

Рівень заробітної плати в компанії вказує на те, що тарифні ставки та оклади для персоналу є досить низькими, і заробітна плата не пропорційна результатам праці. Збільшення продуктивності праці працівниками не призводить до пропорційного збільшення їх оплати, що має демотивуючий ефект.

Протягом останніх трьох років на підприємствах агросектору спостерігається поступовий, хоча й незначний, ріст заробітної плати. В цілому, можна зробити висновок, що управління трудовими ресурсами на підприємстві достатньо ефективне, проте для підвищення ефективності потрібне створення системи оцінки трудового потенціалу компанії.

Для характеристики руху кадрів розраховують коефіцієнт змінності (загального обороту робочої сили) та коефіцієнт плинності (надмірного обороту). Коефіцієнт змінності показує, наскільки склад працівників оновлюється. Визначення цього показника базується на припущенні, що він відображає, скільки нових працівників замінило звільнених.

У 2023 році коефіцієнт оновлення складу працівників зріс на 12% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що підприємство залучило досвідчених, висококваліфікованих працівників, задоволених своєю роботою, і що компанія зацікавлена в їх утриманні. Водночас існує потреба у залученні нових кадрів через збільшення обсягів постачання.

Коефіцієнт плинності показує рівень надмірної зміни працівників, зокрема через порушення трудової дисципліни, невідповідність кваліфікації або звільнення за власним бажанням.

Рациональне використання робочого часу є важливим резервом для збільшення обсягів виробництва та підвищення продуктивності праці. Аналіз використання робочого часу спрямований на виявлення втрат часу, визначення причин цих втрат і їхнього впливу на обсяг реалізації. Для цього були ретельно досліджені календарний, табельний, корисний та фактичний фонди робочого часу.

2.2 Аналіз використання кадрового менеджменту на підприємстві

Для ефективного управління підприємством важливим є визначення оптимальної організаційної структури. Організаційна структура управління кожним суб'єктом господарювання являє собою організаційну форму, що визначає систему взаємодії та підпорядкованості її складових елементів. У межах цієї структури кожен елемент має чітко визначене місце та зв'язки з іншими елементами.

Організаційна структура ТДВ «Самбірська швейна фабрика» включає в себе склад працівників апарату управління, організацію їх системи, характер підпорядкованості та підзвітності один одному й вищому органу управління, а

також набір координаційних і інформаційних зв'язків, механізм розподілу функцій управління серед різних рівнів і підрозділів управлінської ієрархії.

Директор є головою ТДВ «Самбірська швейна фабрика» і під його керівництвом працюють заступники (виконавчі директори), кількість яких залежить від розмірів підприємства. Кожен заступник має визначені керівні функції.

Директор також має в своєму розпорядженні штатний апарат.

Головний бухгалтер відповідає за організацію бухгалтерського обліку, підготовку статистичної звітності, здійснення економічного аналізу діяльності підприємства, а також проведення внутрішнього аудиту.

Бухгалтерія є структурним підрозділом, що відповідає за облік усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій, серед яких:

- аналіз початкових документів та перерахунок показників у вартісному вираженні;
- оформлення операцій, їх розподіл по відповідних бухгалтерських синтетичних рахунках;
- ведення бухгалтерських журналів та реєстрів;
- організація внутрішнього управлінського обліку (який використовується для поточного та стратегічного управління діяльністю підприємства);
- виявлення і виправлення можливих помилок у обліку, розробка та впровадження заходів для усунення їх причин;
- нарахування податків, заробітної плати та внесків до бюджету;
- підготовка фінансової звітності.

Зараз розглянемо основні функції, що виконуються управлінським апаратом на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Функції та роботи, які виконують головні керівники
ТДВ «Самбірська швейна фабрика»***

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
Директор фабрики	Керує діяльністю фабрики та організовує роботу; визначає стратегію, тактику та політику підприємства, координує та скеровує діяльність працівників, контролює результати діяльності, приймає рішення щодо розширення та репідприємства підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно із чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності, які є обов'язкові до виконання усіма працівниками	Несе відповідальність передусім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів підприємства, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо
Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності підприємства, ведення бухгалтерського, та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності підприємства
Головний інженер	Управляє технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, а також основними процесами перевезення продукції	Відповідає перед директором за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання, керує виробничим процесом
Начальник господарського відділу	Управління процесами ремонту обладнання та транспорту для здійснення перевезень	Відповідає перед головним інженером за оперативний ремонт усього обладнання і транспорту, за діяльність усіх дільниць

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [36]

Товариство з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» впроваджує політику кадрового менеджменту, яка характерна для підприємств, спрямованих на швидкий розвиток та досягнення лідерських позицій на ринку.

Підхід до набору персоналу є відкритим і прозорим для кандидатів на всіх рівнях управління. Основними принципами взаємодії з працівниками є: демократичний стиль управління, що визначає здатність до співпраці; розуміння потреб працівників; справедливість у забезпеченні рівності та послідовності у прийнятті рішень. Персонал є найважливішим ресурсом фабрики. Щороку на підприємстві розробляються кадрові плани, які охоплюють усі напрямки кадрової роботи: прийом на роботу, освоєння нових професій, підвищення кваліфікації. У 2018 році було введено психологічне тестування як частину процесу відбору кадрів.

Таблиця 2.6

**Характеристики формальних груп, які формують в
ТДВ «Самбірська швейна фабрика»***

Характеристика груп працівників	Види формальних груп			
	Командна група	Цільова група	Бюджетний комітет	Цільова група
Склад	Директор і його заступники	Головний бухгалтері бухгалтери	Директор, головний бухгалтер, бухгалтери,	Головний інженер і головний механік
Характеристика зв'язків горизонтальні і вертикальні				
Мотиви виникнення	Спільне вирішення питань, що стосуються стратегічної спрямованості діяльності підприємства з урахуванням прогнозованих умов та результатів діяльності.	Здійснення обліку господарських операцій та процесів підприємства, формування фінансової та статистичної звітності, формування системи збору, накопичення, зберігання та аналізу інформації щодо підприємства.	Формування на підприємстві з метою забезпечення його діяльності на засадах оптимального співвідношення видатків та надходжень, запобігання втратам, оптимізації і ресурсних потоків тощо.	Забезпечення кісного ремонтного татехнічного обслуговування транспорту та обладнання.
Заходи з підвищення ефективності	Кабінет для нарад, сучасне інформаційне забезпечення, використання сучасних технологій, організація спільного відпочинку.	Доступ доправової національної бази, наявність окремого приміщення, застосування програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку «1-С Бухгалтерія».	Створення якісної системи комунікацій, надання доплат працівникам бюджетного комітету застосування сучасно техніки та технології.	Матеріальне стимулювання за якісну роботу, створення сприятливих умов праці.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Для покращення кваліфікації та професійної майстерності працівників, а також для підвищення ефективності управлінських процесів, фабрика організовує направлення своїх співробітників до інших підприємств для проходження курсів підвищення кваліфікації, участі в семінарах, на яких вивчаються передові методи і технології роботи, а також на стажування як в Україні, так і за кордоном.

Курси цільового призначення, організовані безпосередньо на фабриці, сприяють швидшому освоєнню обслуговуючим персоналом новітніх технічних засобів і сучасних технологічних процесів. Навчання співробітників не обмежується лише темами, які стосуються їхньої професійної діяльності, а охоплює також питання, пов'язані з системою управління якістю, економічним, юридичним і технічним навчанням, а також безпекою праці.

Всі види підвищення кваліфікації та навчання фінансуються за рахунок коштів підприємства. Для заохочення працівників на фабриці існує система преміювання. Також стимулювання ефективності праці включає моральне заохочення, надання соціальних пільг працівникам, розвиток культури виробництва та покращення психологічного клімату в колективі.

Для аналізу кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві скористаємося таблицею 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу
ТДВ «Самбірська швейна фабрика» протягом 2021 -2023рр.***

Категорії персоналу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021р.(+,-), осіб
Чисельність персоналу станом на кінець року всього, осіб, з них:	285	282	274	-11
- керівники	10	12	12	2
-спеціалісти	19	22	20	1
-службовці	3	3	3	-
-виробничий персонал, усього, з них:	253	245	239	-14
- основні робітники	178	175	173	-5
- допоміжні робітники	75	70	66	-9

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Отже, аналізуючи дані таблиці, можна стверджувати, що середня чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зменшилася на 11 осіб. Щодо якісної структури персоналу, то в 2023 році на підприємстві працювало 12 керівників, що більше на 2 особи порівняно з 2021 роком. Найвища кількість спеціалістів на підприємстві була зафіксована в 2022 році — 22 особи.

Чисельність виробничих працівників протягом 2021-2023 років зазнала незначного скорочення, що було зумовлено переведенням 2 правників на керівні посади та переведенням 3-х осіб до категорії спеціалістів. У 2021 році на підприємстві працювало 178 основних та 75 допоміжних робітників, а в 2023 році чисельність основних працівників знизилась до 173 осіб, а допоміжних — до 66 осіб.

Також на підприємстві застосовується система матеріального заохочення за нововведення. Пропозиції новаторів передаються керівнику технічної служби, головному інженеру. Рацпропозиції реєструються в спеціальному журналі. Якщо пропозиція визнається раціоналізаторською, її автор може отримати винагороду. Окрім того, працівники можуть отримати премію з окремого фонду за внесок у вдосконалення виробництва.

На фабриці завжди враховують думку працівників. Всі пропозиції та зауваження можна залишити у скриньці для пропозицій, яка відчиняється мінімум раз на місяць. Пропозиції передаються директору, який надає відповіді авторам або направляє їх відповідальним виконавцям.

Зараз проведемо аналіз показників руху персоналу, ґрунтуючись на даних таблиці 2.8. Аналізуючи таблицю 2.8, можемо спостерігати наступні зміни в чисельності персоналу: у 2021 році було прийнято 10 осіб, а звільнено 20 працівників; в 2022 році прийнято і звільнено по 10 працівників; у 2023 році було прийнято лише 9 правників, а звільнено 20 осіб.

Динаміка руху робочої сили в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показники	2021 р.	2022р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.(+,-)
Середньо спискова чисельність працівників, осіб	285	282	274	-11
Прийнято працівників, осіб	10	10	9	-1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них:	20	10	20	-
-за власним бажанням	20	10	19	-1
-з причин скорочення штатів	-	-	-	-
-запорушення трудової дисципліни	-	-	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,068	0,069	0,065	-0,003
Коефіцієнт оборотності по вивільненню	0,136	0,069	0,138	0,002
Коефіцієнт плинності кадрів	0,136	0,069	0,145	0,009

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення кількості прийнятих працівників до середньо спискової чисельності. Коефіцієнт обороту по звільненню являє собою співвідношення чисельності працівників, що пішли за власним бажанням, до середньо спискової чисельності. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення працівників, звільнених за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни, до середньо спискової чисельності.

У 2021 році коефіцієнт обороту по прийому становив 0,068, у 2022 році зріс до 0,069, а в 2023 році зменшився до 0,065. Коефіцієнт обороту по вивільненню у 2021 році складав 0,136, у 2022 році знизився до 0,069. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,136 до 0,145.

Зменшення показників руху робочої сили є позитивним для підприємства, оскільки воно має стабільний кадровий склад, а працівники задоволені умовами праці. Підприємство не потребує звільнення співробітників, оскільки вони ефективно виконують свої обов'язки.

Для реалізації ефективної кадрової політики в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» важливо здійснити аналіз вікової та освітньої структури персоналу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Вікова структура персоналу на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»
станом на 31.12.2023 року***

№ п/п	Вікові групи	Питома вага, %
1.	Працівники віком 15-25	11
2.	Працівники віком 26-35	26
3.	Працівники віком 36-45	38
4.	Працівники віком 46-55	20
5.	Працівники віком 60 і більше	5
Всього		100

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

З таблиці 2.9 видно, що найбільшу частку складають працівники віком 26-55 років. Така велика частка працівників цієї вікової категорії може вказувати на тенденцію «старіння» персоналу на підприємстві, а також на те, що лише старші працівники мають досвід роботи з застарілим обладнанням.

Забезпечення кадрових потреб на підприємстві покладається на відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору фабрики. Відділ кадрів виконує наступні функції: підбір і розстановка кадрів за їх професійними якостями, контроль за ефективним використанням працівників; організація заходів щодо формування стабільного колективу, зниження рівня плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни; забезпечення підприємства працівниками необхідних спеціальностей і професій згідно з планом; складання перспективних і поточних планів щодо потреби в кадрах і джерелах їх поповнення; організація забезпечення підприємства кадрами; контроль за виконанням завдань персоналом відповідно до його спеціальності та професії; нагляд за дотриманням трудового законодавства в підрозділах підприємства.

Відповідальність за забезпечення підприємства кадрами, ведення обліку та звітності, зберігання документації та ведення діловодства несе начальник і персонал відділу кадрів.

Усі права начальника відділу кадрів і працівників підприємства визначені в посадовій інструкції, що затверджується керівником підприємства.

Основним завданням кадрового менеджменту, як зазначено вище, є робота з кадрами відповідно до концепції розвитку ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Об'єкт та процес управління кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [56]

Необхідно зауважити, що процес прийому на роботу та звільнення працівників відділу, а також їх направлення на навчання здійснюється за погодженням або на підставі доручення начальника відділу кадрів. Окрім того, він має право самостійно встановлювати зв'язки з центром зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами та іншими підприємствами для вирішення питань щодо добору кадрів (але без права укладання будь-яких угод). Також він може видавати довідки поточним та колишнім працівникам

підприємства, підтверджуючи факт їх роботи на підприємстві (якщо підпис керівника на такій довідці не є обов'язковим).

Кадровий менеджмент у ТДВ «Самбірська швейна фабрика» з функціональної точки зору включає низку ключових елементів, які наочно представлені на рисунку 2.4.

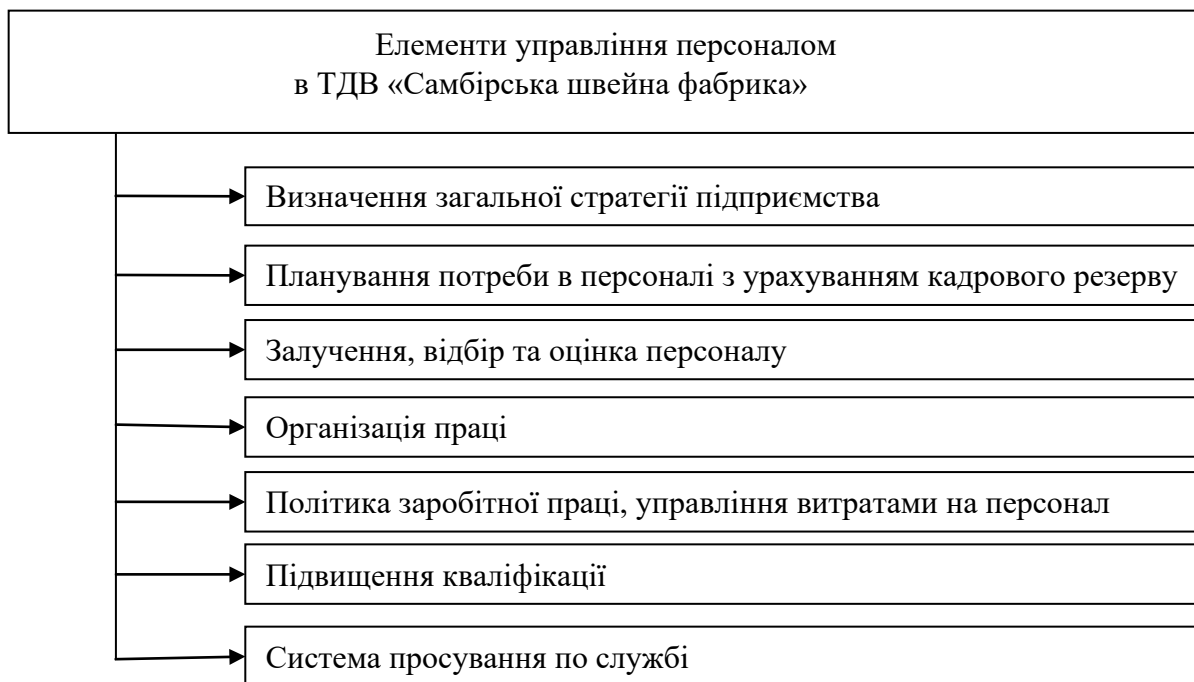


Рис. 2.4. Елементи кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [29]

Стратегічний підхід до управління кадрами в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» зосереджений на залученні висококваліфікованих працівників, регулярному розвитку їх професійних навичок та створенні комфортних умов праці для підтримки конкурентоспроможності, стабільності та надійності організації.

Управлінський вплив на діяльність ТДВ «Самбірська швейна фабрика» реалізується через застосування методів кадрового менеджменту. Як зазначено в попередньому розділі, методи управління є способами реалізації управлінських дій на персонал для досягнення підприємницьких цілей (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Методи кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	7

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [35]

На ТДВ «Самбірська швейна фабрика» серед адміністративних методів застосовуються дисциплінарні заходи, посадові інструкції, статут підприємства, організаційна структура, а також накази, розпорядження, вказівки та інструкції. Економічні методи включають систему оплати праці, преміювання, надання матеріальної допомоги та пільг. В рамках соціально-психологічних методів на підприємстві використовуються такі інструменти, як переконання, похвала, осуд, примус і спонукання.

Підготовка кадрів для керівних посад і спеціалістів здійснюється як безперервний процес протягом усієї їх професійної діяльності. На ТДВ «Самбірська швейна фабрика» рішення про прийом на роботу ухвалює керівник відділу кадрів на основі співбесіди, характеристик і рекомендацій кандидата. Основною метою співбесіди є знайомство з кандидатом, аналіз його досвіду, досягнень, а також оцінка таких особистих якостей, як загальна ерудиція, здатність до розв'язання проблем, комунікативні навички та цілеспрямованість.

Система кадрового менеджменту на підприємстві включає розвиток персоналу. За результатами дослідження підприємства виявлено, що одним з основних аспектів розвитку персоналу є наявність стратегії розвитку кадрів, яка охоплює такі напрямки, як професійне навчання, виробнича адаптація,

забезпечення максимального використання потенціалу працівників, їх оцінка та формування позитивного ставлення до компанії.

Ключовим елементом бізнес-стратегії ТДВ «Самбірська швейна фабрика» є сприяння професійному зростанню та розвитку кар'єри співробітників. Професійне навчання на підприємстві має на меті покращення якості трудового потенціалу, є безперервним і здійснюється протягом всієї трудової діяльності працівників з метою поглиблення та розширення їхніх знань і навичок відповідно до потреб виробництва.

Професійне навчання на підприємстві організовує відділ кадрів. Далі розглянемо види професійного навчання для керівників та спеціалістів на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Види професійного навчання в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє-готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє-готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання-готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- з відривом від виробництва-під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва-під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка-навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності(професії); - підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі-проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	- короткострокове-навчання не більше 5 днів; - середньострокове-навчання не більше 6 місяців; - довгострокове-навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості Учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [57]

Отже, на підприємстві представлені різноманітні форми професійного навчання. Звернемо увагу на останні заходи з підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів у ТДВ «Самбірська швейна фабрика» за період 2022-2023 років (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:						
					Керівники		відхилення		менеджери фахівці		Відхилення %
	2022	2023	+	%	2022	2023	+	%	2022	2023	
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,00	33,33	7	11	157,14
У тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	114,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,00	33,33	-	3	-

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

У 2023 році кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо в ТДВ «Самбірська швейна фабрика», збільшилась на 20% порівняно з 2022 роком. Однак спостерігається негативна тенденція щодо зменшення чисельності управлінського персоналу, що підвищив свою кваліфікацію. Зокрема, кількість керівників, які пройшли підвищення кваліфікації, знизилась на 67%.

За різними видами навчання кількість менеджерів і фахівців, що підвищили кваліфікацію на підприємстві у 2023 році, зросла на 14,29%. Однак в умовах сучасного ринку цього недостатньо, оскільки кількість працівників, які підвищують свою професійну кваліфікацію, має бути значно більшою. Програма навчання кадрів повинна бути орієнтована на забезпечення високої якості підготовки персоналу.

У ТДВ «Самбірська швейна фабрика» існує ієрархічна структура управління з поділом на рівні за рангом командної влади, компетенцією в

прийнятті рішень, авторитетом і положенням: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління є інструментом для реалізації цілей підприємства та забезпечує стабільність системи.

Чим вищий рівень в ієрархії, тим більший обсяг та складність виконуваних функцій, більша відповідальність, частка стратегічних рішень та доступ до інформації. До вищого рівня управління належить директор. До середнього рівня відносяться менеджери, фінансовий директор, директор з виробництва, директор з розвитку, комерційний директор та директор з реклами. До низової ланки управління входять директор господарського відділу та головний бухгалтер.

Розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розподіл керівників в ТДВ «Самбірська швейна фабрика за рівнями менеджменту*

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питомавага, %
Вищий	1	8
Середній	6	50
Низовий	5	42
Всього:	12	100

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Основна частина керівників в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» належить до категорії середнього рівня управлінців. Керівник вищого рівня підприємства має на меті забезпечення інтересів і потреб власника, формування корпоративної політики та сприяння її ефективному втіленню в життя. Керівники середнього рівня відповідають за реалізацію стратегії підприємства, розробленої вищим керівництвом, а також за постановку більш детальних завдань перед підрозділами та відділами, забезпечуючи їх належне виконання. Керівники нижчого рівня відповідають за передання конкретних завдань безпосереднім виконавцям. Використання графоаналітичного методу для оцінки рівня мотивації персоналу на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» дозволило отримати результати, які представлені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Мотиваційний п'ятикутник в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» має асиметричну форму, оскільки два вектори («прийняття рішень» і «планування») мають менш розвинені значення порівняно з іншими. Показник рівня мотивації працівників, що становить 5,2 ($0,5 + 1,3 + 1,2 + 0,6 + 1,6$), вказує на дещо вищий за середній рівень мотивації, однак розраховані довжини векторів вказують на недооцінювання важливості участі працівників у процесах прийняття рішень і плануванні діяльності підприємства.

2.3 Аналіз ефективності роботи підприємства

Ефективність кадрового забезпечення організації визначається управлінською дисципліною праці, яка тісно взаємопов'язана з системою формування стабільних трудових колективів і залежить від їхньої взаємозалежності: чим вищий рівень дисципліни, тим нижчий рівень плинності кадрів і навпаки. Дисципліна в свою чергу є взаємними зобов'язаннями працівників, що базуються на свідомому та добровільному дотриманні ними норм поведінки, визначених чинним законодавством і нормативними актами про працю, відповідно до їхніх трудових обов'язків і функцій.

Основні завдання та напрямки діяльності підприємства щодо формування та ефективного використання фінансових ресурсів включають: вибір оптимальних форм фінансування та їх співвідношення; вибір структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільного високого рівня прибутковості; балансування надходжень і витрат підприємства в контексті фінансового потоку; гарантування своєчасності платежів; підтримання належного рівня ліквідності.

Платоспроможність підприємства є важливою характеристикою його фінансової стійкості, що відображає здатність підприємства мати достатні фінансові ресурси для виконання всіх зобов'язань за короткостроковими боргами.

Коефіцієнт фінансової залежності вказує на ступінь залежності підприємства від позикових коштів і обчислюється шляхом ділення суми позикового капіталу на загальний баланс підприємства, тобто:

$$K_{\text{фз}} = \text{ПК}:\text{ВБ}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

ПК – позиковий капітал;

ВБ- валюта балансу.

Оптимальним значенням цього показника є 0,4. Зростання його величини має негативний вплив на фінансове становище підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості відображає частку у загальній вартості майна всіх джерел фінансування, які підприємство може використовувати без шкоди для кредиторів. Він розраховується як сума власного капіталу та довгострокових позик за мінусом використаних позикових коштів, поділена на суму валюти балансу, тобто:

$$K_{\text{фс}} = (\text{ВК} + \text{ДПК} - \text{ВПК}) : \text{ВБ}, \quad (2.2.)$$

Де $K_{\text{фс}}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

ДПК – довготермінові позикові кошти;

ВПК – використання позикових коштів.

Ключовим показником при аналізі джерел власних коштів є фінансовий лівередж (Фл), який відображає рівень залежності підприємства від довгострокових зобов'язань. Він визначається як відношення довгострокових зобов'язань до власних джерел фінансування.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє вчасно виявляти та усувати недоліки в його фінансовій діяльності, а також знаходити можливості для зміцнення фінансової стабільності та платоспроможності. Головним джерелом для такого аналізу є бухгалтерський баланс підприємства. Зміни в показниках виробничої діяльності підприємства подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2022 у % до 2021	2023 у % до 2022
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	46386	60560	67011	130	111
Податок на додану вартість, тис. грн	2473	2910	3201	117	110
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	58110	84239	85662	144	101
Рентабельність, %	3,8	3,9	3,8	103	97
Адміністративні витрати, тис. грн	378	473	531	125	112
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис. грн.	5200	2283	4203	0,4	200

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку, затвердженого Міністерством фінансів України 31 березня 1999 року під № 87, бухгалтерський баланс має встановлену форму, яку застосовують підприємства різних форм власності. Економічний стан підприємства буде проаналізовано в таблиці 2.15 на основі даних балансу.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників та коефіцієнтів ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники та коефіцієнти	Нормативне значення	Фактичне значення			Узагальнення
		2021	2022	2023	
Маневреність роб. кап, Мк.	Незначне збільшення	-0,34	-0,25	-0,11	Значення того коефіцієнту свідчить що маневреність власного капіталу є недостатньою порівняно із базовим періодом
Коеф. структури робочого капіталу, Карк.	Незначне збільшення	-0,13	-0,23	-0,32	Значення цього коефіцієнту знизилася і показує негативну структуру робочого капіталу
Коеф. готівкової ліквідності, Кгл	Зменшення	0,0086	0,0045	0,0021	Свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства впали у 2,4 рази, це має позитивне значення
Час обороту ОЗ, Чо., дні	Зменшення	257,04	236,5	212,21	Показує зменшення часу потрібного фірмі для поповнення ОЗ
Коеф. оборотності запасів, Коз	Збільшення	0	0,35	0,68	Показує те, що фірма поповнювала запаси на 0,68 рази більше ніж в попередньому періоді
Коеф. Оборотно-сті дебіторської заборгованості, Кодз	Збільшення	2,02	2,56	2,51	Свідчить про те, що перед підприємство своєчасно покривається дебіторська заборгованість
Час обороту дебіторської заборгованості Чодз., дні	Зменшення	180,69	154,7	145,42	Показує те, що фірмою покривають дебіторську заборгованість кожні 145,42 днів
Коеф. оборотності чистого робочого капіталу, Корк	Збільшення	-2,56	-1,85	-1,24	Оборотність чистого робочого капіталу збільшилась рази, що у свою чергу, має позитивне значення
Час обороту чистого робочого кап., Чочр., дні	Зменшення	-142,836	-198,658	-293,896	Час обороту чистого робочого капіталу зменшився на 293,89 днів, що, у свою чергу, має позитивне значення
Час обороту фіксованих активів, Чофа., дні	Зменшення	856,76	0820,2	712,37	Час обороту фіксованих активів зменшився до 712,37 днів, що у свою чергу має позитивне значення

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Структура активів, яка характеризується високим рівнем заборгованості, вказує на наявність проблем, що пов'язані з маркетинговою стратегією компанії.

Фінансова стабільність підприємства прямо залежить від наявних у нього фінансових ресурсів. Загалом, темпи приросту капіталу в 2023 році порівняно з 2021 роком склали 95%.

При проведенні аналізу ліквідності підприємства використовуються такі фінансові показники:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал), який розраховується як співвідношення найбільш ліквідних активів (A1) до поточної кредиторської заборгованості підприємства (П1+П2):

$$\text{Кал} = A1 / (П1 + П2) \quad (2.3)$$

Цей коефіцієнт є основним індикатором платоспроможності та ліквідності підприємства, оскільки він відображає здатність компанії погасити свою короткострокову заборгованість у поточний момент або в найближчій перспективі. Такий показник також відомий як коефіцієнт платоспроможності.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення суми грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості (A1+A2) до поточної кредиторської заборгованості (П1+П2), тобто до III розділу пасиву балансу:

$$\text{Кшл} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (2.4)$$

Цей показник дозволяє визначити здатність підприємства погасити свої короткострокові боргові зобов'язання в умовах фінансової нестабільності.

- Коефіцієнт ліквідності в загальному розумінні або коефіцієнт покриття (Кп):

$$\text{Кп} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (2.5)$$

- Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття):

$$\text{Кл} = (A1 + A2 + A3 - B3 - 3) / (П1 + П2) \quad (2.6)$$

Аналіз цих показників представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ліквідності ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показника	2021 рік	2023 рік	Зміна (+,-)	Нормативне значення	Тенденція, відповідність до значення
Коефіцієнт покриття	5.98	6.98	+1-	>1	зростання, достатня
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.93	2.05	+0.12	0,6-0,8	зростання, достатня
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.72	1.05	-0.67	>0, збільшення	зменшення, достатня
Чистий оборотний капітал, тис.грн..	5.98	6.98	+1.0	>0, збільшення	збільшення, достатня

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Аналіз ліквідності підприємства вказує на те, що у 2023 році коефіцієнт покриття збільшується на 1.0, що відповідає нормативному значенню і перевищує 1. Інші показники також демонструють тенденцію до зростання, при цьому всі вони відповідають встановленим нормативам, за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності, який зменшується на 0.67 пункти.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство здатне швидко перетворювати своє майно на грошові кошти для погашення поточної заборгованості.

Аналіз ділової активності є важливою частиною оцінки діяльності підприємства, оскільки його результати дозволяють підготувати та обґрунтувати майбутні управлінські рішення.

Розглянемо окремі показники ділової активності в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз показників ділової активності ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показника	2021 рік	2023 Рік	Зміна (+,-)	Нормативне значення	Тенденція, відповідність до значення
Коефіцієнт оборотності активів	0.959	1.05	+0.06	збільшення	Зростання,
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.61	0.624	+0.01	збільшення	Зростання
Коефіцієнт оборотного капіталу	1.05	1.10	+0.05	збільшення	Зростання
Коефіцієнт ділової активності	3.69	3.95	+0.26	збільшення	Зростання
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0.03	0.14	+0.11	збільшення	Зростання

*Джерело. Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Коефіцієнт ділової активності відображає обсяг продукції, виробництво якої потребує використання майна підприємства. Підвищення цього показника на 0.26 вказує на розширення ринку збуту продукції та наявність можливостей для розвитку підприємства через зростаючий попит на його вироби. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів демонструє позитивну динаміку і є достатнім для покриття вартості майна підприємства. Отже, можна зробити висновок, що підприємство має задовільний фінансовий стан, рівень платоспроможності та здатність здійснювати інвестиційну діяльність, а також формувати механізм організаційно-економічної діяльності підприємства.

Висновки до II розділу

«Самбірська швейна фабрика» – товариство з обмеженою відповідальністю є одним із найбільших підприємств міста, як за чисельністю працівників, так і за обсягами виробництва. ТДВ «Самбірська швейна фабрика» активно співпрацює з іноземними компаніями, надає послуги посередництва в експортно-імпортних операціях, а також здійснює закупівлю та реалізацію товарів за кордоном.

У 2000 році був підписаний контракт на співпрацю з компанією «Фрістадс АБ» (м. Фрістад, Швеція). За останні десять років обсяг виробництва промислової продукції в натуральному виразі збільшився в 4,3 рази. Понад 130 моделей спецодягу, таких як штани, куртки, комбінезони, халати, напівкомбінезони, сорочки та фартухи, розробляються та виготовляються фахівцями фабрики.

Чисельність працівників на підприємстві зростає, а кількість управлінського персоналу за останні три роки збільшилася на 25%. Підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами.

У 2023 році працівники з вищою освітою становлять 16,1%, з середньою спеціальною – 34,2%, а з середньою – 49,7%.

Основним джерелом формування майна підприємства є статутний капітал, частка якого у 2021 році становила 88,4%, у 2022 році знизилася до 88,1%, а на початок 2023 року знову зросла до 89%. За досліджуваний період зростання статутного капіталу не відбулося. Значну частину в структурі капіталу займає додатковий капітал, хоча його обсяг залишався стабільним і складає переважно менше ніж 1%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємстві та методів управління

Ефективне застосування кадрового менеджменту є ключовим чинником збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності підприємства. Під час вибору та застосування методів кадрового менеджменту, керівництво підприємства рідко використовує сучасні інноваційні підходи, часто ігнорує стратегічні інструменти, а основну увагу зосереджує на тактичних методах, таких як збільшення фонду оплати праці, покращення умов на робочих місцях, введення гнучкого графіка роботи, навчання персоналу, а також формування та розвиток кадрового резерву.

Кадровий менеджмент підприємства повинен будуватися на основі сучасних підходів, які дозволяють не лише досягати загальних цілей на обраних ринках, але й забезпечувати високий рівень залученості працівників.

В рамках цього було проведено діагностичне дослідження кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» з метою коригування кадрової політики. Це дозволило отримати повну картину поточного стану кадрового менеджменту та навчальних схем, що допомогло виявити його слабкі сторони, а саме:

- недостатню увагу до участі персоналу в прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства;
- низьку відповідальність керівництва за рівень професіоналізму та кваліфікації співробітників;
- відсутність креативних методів управління персоналом.

На основі проведеного аналізу були запропоновані заходи для покращення кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика». (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТДВ «Самбірська швейна фабрика»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділ кадрів та створити відділ кадрового менеджменту Розробка «Положення про відділ кадрового менеджменту» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»	Запровадження програмний продукт ISF-7 -систему кадрового менеджменту та кадрового обліку «ISF-Персонал».

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [36]

Для досягнення високої ефективності роботи підприємства кадровий менеджмент повинен включати оптимальні методи та технології, які відповідають основним принципам, що його визначають. Запровадження інноваційних технологій у кадровому менеджменті підприємства в умовах ринкової економіки має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності компаній та формування конкурентних переваг завдяки ефективному використанню інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу співробітників.

Інноваційні технології в кадровому менеджменті підприємства відрізняються від технологічних інновацій тим, що зазвичай потребують менших одноразових витрат; їх складніше економічно обґрунтувати до впровадження і оцінити після; вони є специфічними для кожного конкретного підприємства (якщо технології можна легко перенести, то кадрові нововведення часто є складними для застосування в іншому місці); процес їх впровадження ускладнюється психологічним аспектом, зокрема опором змінам, який може бути більш вираженим порівняно з матеріальними інноваціями.

В умовах ринку управлінські процеси повинні бути націлені на вдосконалення технологічних аспектів. Технологія в узькому сенсі означає

комплекс методів і інструментів для отримання, обробки та переробки сировини, матеріалів чи продукції, який застосовується в різних галузях [30].

В умовах сучасного етапу економічного розвитку, за умов значних змін в ринковому середовищі, підходи до управління підприємством повинні undergo трансформації, а принципи впровадження інноваційних технологій у кадровому менеджменті мають відображати актуальні вимоги для формування стосунків між керівниками та підлеглими, а також враховувати стан і тенденції розвитку ринку праці (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані принципи реалізації інноваційних технологій при кадровому менеджменті ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Принципи	Шляхи реалізації принципу
Готовність до взаємного компромісу	Дослідження очікувань працівників; сприяння створенню професійних спілок, товариств; формування загально корпоративних цінностей.
Формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	Поліпшення репутації роботодавця; організація дискусій, діалогів між керівниками, групами (корпоративними командами) та індивідами (працівниками).
Орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи	Широке залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи.
Збереження на підприємстві цінних працівників	Впровадження програм з розвитку лідерства, кар'єрного зростання; стимулювання та підтримка наставництва; створення кадрового резерву.
Зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	Дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах; моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій у колективах; усунення стану невизначеності.
Прозорість, відкритість підприємства для працівників	Висвітлення доступної інформації, напрямів розвитку підприємства у відповідних корпоративних інформаційних джерелах; створення та підтримка діяльності прес-центру.
Інноваційність в кадровому менеджменті	Вжиття заходів з командоутворення; стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників (управління талантами).

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [25]

Можна зазначити, що економічна криза сприяла виявленню проблем у кадровому менеджменті організації, зокрема низькій ефективності як управлінських процесів (невідповідність методів сучасним вимогам, відсутність лідерських якостей, нездатність до адаптації), так і кваліфікації трудових ресурсів (недостатній рівень професіоналізму, низька активність у виконанні завдань).

ТДВ «Самбірська швейна фабрика» активно залучає молодих фахівців. Ключовими вимогами є наявність досвіду та бажання розвиватися.

Організаційна культура перебуває на високому рівні, що можна пояснити увагою, яку підприємство приділяє вирішенню проблем і конфліктів у колективі, взаємодії між співробітниками та керівництвом. Всі працівники добре поінформовані і підтримують цінності організаційної культури.

Через бюрократичну організаційну структуру працівники не отримують підтримки в розвитку свого потенціалу, а використовують лише ту частину своїх здібностей, яка необхідна для виконання їхніх безпосередніх обов'язків. Така ситуація суттєво знижує мотивацію до праці.

Питання розвитку підприємства, як стратегічні, так і тактичні, вирішуються лише на найвищому рівні, а інші працівники займаються тільки виконанням ухвалених рішень. Це призводить до втрати загального управлінського інтелекту, який, за сучасними оцінками науковців та практиків, є важливим фактором ефективного кадрового менеджменту.

Рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників приймаються керівництвом, з урахуванням їхніх досягнень і потреб, що створює сприятливі умови для розкриття їхнього потенціалу та професійного зростання. Застосовуються стандартні методи мотивації, при вибіркового матеріального стимулюванні керівник пояснює причини преміювання конкретного працівника, підкреслюючи його успіхи та досягнення.

Інструменти і методи прийняття управлінських рішень у кадровому менеджменті мають великий різновид. Найчастіше використовуються методи збору, зберігання, обробки та аналізу інформації, а також «експертні системи».

Кадровий менеджмент здійснюється в рамках організаційної структури, що дозволяє впливати на поведінку співробітників і взаємини між ними через систематичний і плановий підхід. Для глибшого аналізу системи кадрового менеджменту проведена оцінка раціональності управлінських процесів. Оцінка виконувалась на основі внутрішньої документації підприємства шляхом експертної оцінки різних критеріїв ефективності. Процес оцінювання проводився за кількома напрямками структури управління через опитування менеджерів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка раціональності кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,2	3,2	0,64
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,8
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,2	0,32
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,52
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,48
Збалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,44
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,66

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Максимальний бал становить 5, в даному випадку інтегральна оцінка дорівнює 3,66. Це вказує на те, що структура недостатньо раціональна та містить суттєві проблеми, які можуть мати негативний вплив на функціонування підприємства в цілому. Показники ефективності управління персоналом на вивченому підприємстві наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники, які характеризують ефективність кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт дублювання функцій.	1,13	1,13	1,48
Ступінь централізації функцій.	0,63	0,65	0,63
Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу.	1,56	1,48	1,47

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Коефіцієнт дублювання функцій, оптимальна величина якого становить 1, збільшився в 2021 році. Це негативно впливає на ефективність управлінської структури. Зміни сталися через розширення сфер діяльності.

Ми створили детальну блок-схему оптимізації організаційної структури управління, яка враховує взаємодію цього процесу: «зверху вниз, тобто від цілей до функцій та органів управління, і знизу вгору, тобто від детального розроблення кожної функції та процедур прийняття рішень до органів, що орієнтовані на цілі» [41].

Рекомендована блок-схема оптимізації управлінської структури підприємства представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Блок-схема оптимізації структури кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Під персонал-технологією, згідно з основними науковими концепціями, розуміється процес взаємодії керівників різних рівнів управління з працівниками для максимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, доступних на виробництві, зокрема, робочої сили та трудового потенціалу всіх категорій співробітників.

Аналізуючи блок-схему, представлену на рисунку 3.1, можна зробити кілька важливих висновків: спостерігається чітка послідовність у розробці організаційної структури, де аналіз є первинним, а синтез – вторинним, при цьому сам процес управління стає більш конкретизованим.

Формування механізму забезпечення ефективності кадрового менеджменту на підприємствах ґрунтується на системному підході (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендований інноваційні процес-технології кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

№	Підсистема	Процес-технології
1	Аналіз та планування персоналу	Процес аналізу кадрової політики кадрового менеджменту за наявної стратегії.
		Процес розроблення та коригування політики кадрового менеджменту.
		Процес відбору стратегії кадрового менеджменту.
2	Набір персоналу	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел.
		Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел.
		Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі.
		Визначення цільових потреб у персоналі за фактом підприємства робочих місць.
3	Відбір та розстановка персоналу	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
		Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць.
4	Атестація та оцінювання кадрів	Процес оцінювання персоналу.
		Процес атестації персоналу.
5	Організація трудових відносин	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату.
6	Мотивація персоналу	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу.
		Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу.
7	Створення сприятливих умов праці	Процес управління поточною безпекою праці персоналу.
		Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
8	Інформаційне забезпечення	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
		Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.

9	Розвиток та навчання персоналу	Процес загального розвитку персоналу.
		Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу.
		Розвиток та поточне навчання персоналу.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [44]

У сучасних умовах виробництва технології кадрового менеджменту поєднують науковий підхід і мистецтво управління персоналом, являють собою механізм взаємодії між суб'єктом і об'єктом кадрового процесу, систему взаємозв'язку між керівником і співробітником, стратегію ухвалення рішень і тактику їх реалізації для досягнення ефективної зайнятості працівників при управлінні кадровим складом організації.

Впровадження персонал-технологій передбачає реалізацію певних етапів (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Порядок формування та впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з кадрами в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]

В управлінні кадрами виокремлюються різні типи персонал-технологій, серед яких багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних та взаємопов'язаних завдань, комунікаційні – спрямовані на встановлення трудових відносин між окремими співробітниками та виробничими підрозділами компанії, а індивідуальні – орієнтовані на конкретизацію управлінських заходів стосовно окремого працівника [17].

Розвиток сучасної економічної науки свідчить, що найсучасніші технології, матеріали та сировина вже не є визначальними для здобуття конкурентних переваг виробничими підприємствами.

Задля забезпечення необхідної гнучкості та оперативності кадрового менеджменту працівникам надаються відповідні права та обов'язки таким чином, щоб проблеми вирішувалися на більш низькому рівні управління. Обсяг прав та обов'язків співробітників підрозділів менеджменту визначається через посадові інструкції.

Аналіз показав, що система інформаційного забезпечення кадрового менеджменту на даний момент має недоліки, що значно ускладнює отримання чітких і комплексних результатів від роботи різних підрозділів.

Таблиця 3.6

Інтегральна оцінка ефективності інформації для кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,4	0,48
Рівень документообігу.	0,2	3,8	0,76
Рівень достовірності інформації.	0,15	4,8	0,72
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,15	4,2	0,63
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,2	0,32
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,96
Разом			3,87

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Швидкість обміну інформацією залежить від професійних якостей працівника, його кваліфікації. Спеціальної системи для передачі інформації не

існує, і в майбутньому її розробка не планується. Інформаційна безпека охоплює всі елементи інфраструктури та забезпечує високий рівень її ефективності.

Інформація передається як усно, так і письмово через розпорядження, накази та інші форми. Для комунікації використовуються як горизонтальні, так і вертикальні канали зв'язку. Присутній зворотний зв'язок, що дозволяє керівництву отримати інформацію про реакцію підлеглих на отримане повідомлення. Зворотний зв'язок є важливим для запобігання спотворенню інформації. Процес прийняття рішень є ефективним, швидким і продуманим, із застосуванням усіх доступних технічних засобів. В ТДВ «Самбірська швейна фабрика» найбільш підходящим є інноваційний підхід до навчання, що орієнтований на оновлення знань через сучасні методи розвитку персоналу підприємства (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу в ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [66]

Процес формування залученості співробітників, а також управління їх поведінкою і корпоративною культурою відображає ступінь, до якого організація здатна встановлювати стандарти та моделі поведінки для свого

персоналу. На сучасному етапі особливу роль відіграють персоналізовані технології підбору та найму: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, створення мережевих зв'язків, що дозволяють компаніям ефективно знаходити і наймати висококваліфікованих, досвідчених фахівців нового типу з бездоганною репутацією та значним досвідом роботи. Таким чином, інтегральну оцінку ефективності корпоративної культури на досліджуваному підприємстві представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Інтегральна оцінка ефективності культури в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи загально-організаційної цінностей.	0,2	4,8	0,96
Рівень соціально-психологічного клімату.	0,2	4,4	0,88
Наявність елементів корпоративного стилю.	0,15	4,2	0,63
Рівень трудової етики.	0,15	4	0,6
Визначення «товщини» організаційної культури.	0,1	4,4	0,44
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в підприємстві.	0,1	4	0,4
Наявність системи комунікацій.	0,1	3,2	0,32
Разом			4,23

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [47]

Організаційна культура на підприємстві має високий рівень розвитку. Це можна пояснити тим, що тут активно займаються вирішенням питань і конфліктних ситуацій, що можуть виникнути в колективі, звертають увагу на взаємини між співробітниками та керівництвом. Крім того, всі працівники ознайомлені з цінностями корпоративної культури і підтримують їх.

Таблиця 3.9

Інтегральна оцінка рівня підприємства процесу кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Планування.	0,15	3,8	0,57
Організація.	0,15	4,4	0,66
Координація.	0,15	4,2	0,6
Активізація(мотивація).	0,15	3,6	0,54
Контроль.	0,15	3,6	0,57
Аналітична функція.	0,15	3,2	0,48

Продовження таблиці 3.9

Використання сучасних інструментів, методів при прийнятті рішень.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,88

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [64]

Процес планування та аналітична діяльність перебувають на середньому рівні. Керівництво ТДВ «Самбірська швейна фабрика» здійснює аналіз усієї зібраної інформації щодо виконання поточних завдань і на основі цього приймає рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Показники, які характеризують ефективність процесу управління кадрами ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт використання з засобів механізації та оргтехніки в управлінні.	0,86	0,89	0,92
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.	0,92	0,87	0,82
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

З аналізу даних у таблиці видно, що коефіцієнт використання технічних засобів та оргтехніки в управлінні наближається до рекомендованого значення 1, що свідчить про позитивну динаміку розвитку. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій вказує на неправильний розподіл робочого часу, виконання управлінських завдань не кваліфікованими фахівцями, а також на неефективні методи здійснення управлінських функцій. Коефіцієнт раціональності управлінської документації максимально наближений до нормативного значення, що вказує на високий рівень раціональності цієї документації.

Також слід зазначити, що структура управління кадровим потенціалом потребує вдосконалення, оскільки існують серйозні проблеми, які можуть мати негативний вплив на роботу підприємства в цілому. Аналіз основних напрямів вдосконалення кадрового менеджменту показує, що створення комплексного

критерію оптимізації можливе з урахуванням ключових ідей усіх трьох напрямів (див. рис. 3.3).

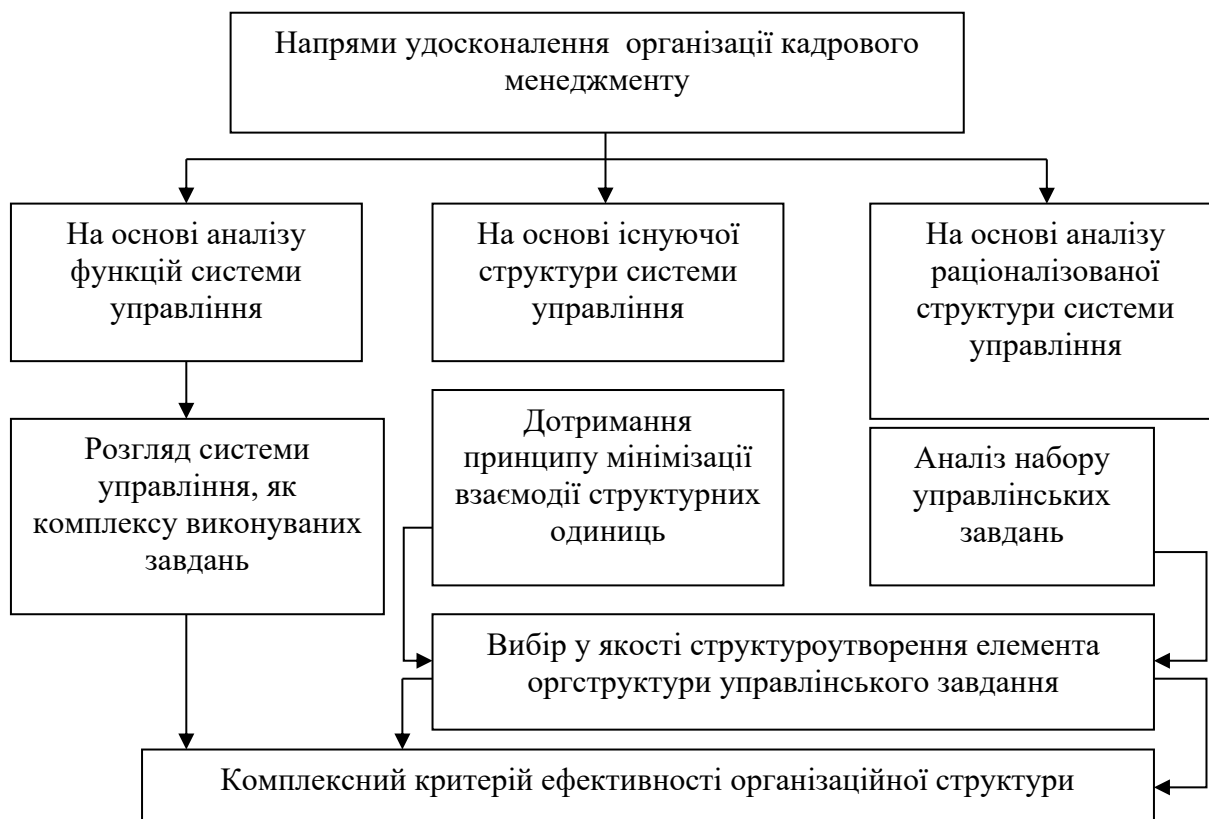


Рис. 3.3. Інтеграція наявних напрямів удосконалення організації кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Як приклад можна навести нові методи впливу на персонал. Сучасний напрямок інновацій у кадровій сфері, на наш погляд, спрямований на вирішення таких завдань: підвищення ефективності діяльності; оптимізація процесів навчання та розвитку співробітників; покращення взаємодії на робочому місці та формування креативного середовища; поліпшення умов праці; заохочення інноваційних ідей; звільнення керівників від рутинних завдань, раціональніше використання талантів і здібностей працівників; підвищення здатності персоналу адаптуватися до змін; зміцнення лояльності та згуртованості колективу; забезпечення балансу між інтересами компанії та її співробітників. За допомогою методу Executive Search здійснюється підбір персоналу на високі посади та для спеціалістів у рідкісних професіях. На відміну від традиційного рекрутингу,

Executive Search передбачає проактивний пошук кандидатів, навіть якщо вони не шукають роботу на даний момент. Характеристики новітніх персонал-технологій, рекомендованих для впровадження на підприємстві, наведені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Характеристика персонал-технологій рекомендованих до впровадження у ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема кадрового менеджменту
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал.	
Коучинг (Навчальні персонал-технології)	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	

Продовження таблиці 3.11

Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Реінженіринг (Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу)	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності кадрового менеджменту за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Внутрішній маркетинг (Персонал-технології стимулювання персоналу)	Використання маркетингового підходу до кадрового менеджменту, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим кадрами, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Персонал-технології контролю праці персоналу (Таємний покупець)	Метод прихованого спостереження за роботою кадрами, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління кадрами	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси кадрового менеджменту	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу кадрового менеджменту, створення умов праці

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

У контексті зазначених тенденцій важливою стає проблема оновлення традиційних систем кадрового менеджменту та інтеграції сучасних технологій, спрямованих на безперервний розвиток інтелектуальних, культурних і творчих здібностей співробітників підприємств, що відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності виробництва.

Існують певні труднощі у кадровому менеджменті, пов'язані з формуванням кадрового потенціалу.

Проблеми виникають через відсів частини співробітників у перший місяць роботи. Як показує практика, щорічно один з кандидатів не проходить випробувальний термін або вирішує припинити свою трудову діяльність на підприємстві вже після першого місяця.

Зростає невдоволення співробітників відносно свого безпосереднього керівника. Через різницю в особистісних рисах, стереотипах і традиціях, які сформовані в організації, може виникнути ситуація, коли працівник і організація не відповідають одне одному, що унеможливорює продуктивну співпрацю без значних змін. Невдоволення новим співробітником посилюється впродовж перших двох-трьох тижнів роботи, що ускладнює взаємодію та знижує ефективність діяльності через недостатню інформованість або дезінформацію кандидата.

Основні цінності кадрової політики мають включати: інтеграцію та співпрацю з персоналом підприємства; прагнення до конкурентоспроможності, що сприяє розвитку партнерських відносин; наявність творчого керівництва та колективу; ініціативність та прагнення до відповідальності в досягненні спільних цілей; орієнтацію на успіх; створення атмосфери довіри і взаємодопомоги; прагнення до культурної єдності.

Нестабільність у стандартах підбору персоналу також є проблемою. Розглядаються численні кандидати на конкретну посаду, проте не проводиться всебічна оцінка їх відповідності загальним цілям, завданням та культурі підприємства.

Незбалансованість процесу прийняття рішень щодо кандидатів

виражається в недосконалості самої схеми відбору, а також у надмірній тривалості процесу прийняття рішення.

Недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів. Завищена або занижена планка підбору.

Недостатнє інформування кандидата, який реалістично розглядається для посади, щодо ключових аспектів діяльності підприємства, особливостей його корпоративної культури та традицій, специфіки роботи підрозділу, вимог до професійних обов'язків, мотиваційних схем, включаючи фінансові, та інших важливих питань є поширеною проблемою.

Одним із частих явищ є застосування суб'єктивного підходу до процесу підбору персоналу. Наслідком цього підходу стає проблема адаптації кандидата до вимог конкретної професійної діяльності та вимог керівництва. Можлива ситуація, коли навіть ідеальний кандидат не буде рекомендований на посаду через невідповідність стилів управління та взаємодії. З іншого боку, кандидат, який потрапив на посаду через особисту симпатію, може з часом створити серйозні труднощі через відсутність бажання адаптуватися до корпоративної культури або норм взаємодії в колективі.

Особливу складність становить відбір керівників вищого рівня – генеральних директорів, заступників та керівників напрямів підприємства. Тут ключовим є парадоксальний висновок: чим вища посада кандидата та відповідальність, яку він має нести, тим менше осіб можуть виконувати цю роботу, і тим менше кандидатів допущено до процесу відбору.

Причиною таких труднощів є часто низький рівень професіоналізму серед керівників різних рівнів. Іншим фактором негативного впливу на процес відбору є орієнтація на кандидатів, лояльних до тих, хто здійснює відбір. Це бажання є природним, враховуючи умови, в яких працюють фахівці з підбору персоналу, а також особливості кар'єрного розвитку в компанії, де симпатії майбутнього керівництва можуть мати вирішальне значення.

Невикористання сучасних технологій у сфері управління та розвитку кадрового потенціалу підприємства є однією з причин, чому робота менеджера з

персоналу не є ефективною. Автоматизація кадрового менеджменту могла б спростити завдання, підвищити ефективність праці та зменшити витрати, зокрема за рахунок переведення працівника відділу на частину ставки, що дозволить зекономити на зарплаті, а також знизить витрати на пошук та найм кандидатів.

Система мотивації персоналу має недоліки. Комплекс методів, що входять до складу діючої системи стимулювання, дозволяє розглянути більшість напрямків мотивації співробітників. Проте ефективність застосування стимулюючих механізмів по окремих елементах цієї системи є неоднаковою. Наприклад, найменшою ефективністю характеризується використання змінної частини матеріальних стимулів. Це зумовлено, перш за все, невисоким рівнем преміальних виплат, які не є значущими для працівника і не справляють суттєвого впливу на результативність його роботи.

Також відсутність чітко визначених правил розподілу додаткових винагород серед працівників і непоясненість принципів такого розподілу (часто відсутність зворотного зв'язку від керівництва) також знижує ефективність цієї форми стимулювання.

Неоднозначна структура постійної частини заробітної плати призводить до змішування понять рівня оплати праці для різних професій та посад. Як результат, відсутня чітка ієрархія зарплатних рівнів за посадами, що враховує складність та значущість виконуваних робіт для підприємства.

Інноваційні технології у сфері управління кадрами можна розглядати з двох точок зору: як нові методи, що підвищують ефективність діяльності підприємства, у вигляді інноваційних технологій кадрового менеджменту, а також як традиційні методи впровадження нововведень в кадрову діяльність підприємства (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Порівняння систем кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

№ п/п	Традиційна система кадрового менеджменту	№ п/п	Сучасна система кадрового менеджменту
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи кадрового менеджменту до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Результати досліджень, що стосуються можливостей покращення ситуації в короткостроковій перспективі, демонструють оптимістичні прогнози щодо модернізації кадрового менеджменту [17].

Згідно з опитуваннями, 74% респондентів очікують на розвиток бізнесу протягом наступних трьох років, а 78% планують впровадження новітніх технологій найближчим часом (див. табл. 3.13).

Таким чином, керівництво компаній бачить вигоди у пошуку ефективних інструментів професійної мотивації персоналу, водночас спеціалісти в HR-сфері схиляються до використання статусної мотивації.

Таблиця 3.13

Пріоритетні питання у сфері кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Фактори розвитку персоналу	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів CEO	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів HR
Навчання та розвиток	71%	43%
Управління ефективністю	58%	76%
Розвиток/ здобуття необхідних навичок	54%	43%
Брендинг роботодавця	42%	57%
Діджиталізація	42%	33%

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та праць вчених [41]

Загалом 63% фахівців переконані, що за останні три роки стало складніше залучати та утримувати таланти; 88% – вважають, що найближчим часом зросте конкуренція за їх привертання та збереження; 69% – наголошують на значному впливі проблеми міграції в Україні на діяльність компаній.

До основних компетенцій сучасного професіонала відносяться когнітивні навички (критичне мислення, вирішення проблем) – 83%; соціоемоційні здібності (управління емоціями, командна робота) – 56%; технічні знання та вміння – 50%.

Оцінюючи перспективи впровадження новітніх технологій у процеси управління розвитком персоналу для підвищення ефективності вітчизняних підприємств, варто відзначити, що найбільш привабливими роботодавцями на ринку праці є компанії з іноземним капіталом. У таблиці 3.14 наведено рейтинг факторів, що визначають привабливість.

Таблиця 3.14

Рейтинг факторів привабливості підприємства кадрами*

Фактори розвитку персоналу	Результат оцінки, %
Стабільність	40
Умови праці	46
Ефективність управління підприємством	46
Корпоративна культура	49
Особистісне професійне зростання персоналу	51
Розмір заробітної плати	55
Імідж підприємства на ринку	67

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства та праць вчених [41]

Явним стає те, що успіх провідних компаній розвинутих країн обумовлений насамперед розробкою ефективних систем кадрового управління, які ґрунтуються на комплексному та стратегічному підході до використання і розвитку трудового потенціалу.

Враховуючи це, підприємства потребують створення та впровадження нових програм, орієнтованих на покращення ефективності кадрових функцій і впровадження сучасних персонал-технологій у системі кадрового менеджменту. Це дозволить зосередити всі кадрові процеси на вирішенні стратегічних завдань підприємства, створить сприятливі умови для залучення і утримання кращих співробітників, а також сприятиме їхньому професійному та особистісному розвитку.

3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»

Підприємство є багатофункціональним і багатогранним, що вимагає постійного розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. На практиці можна виділити кілька основних напрямів вдосконалення системи управління: вдосконалення організаційної структури керування підприємством; оптимізація процесів управління та бізнес-процесів шляхом покращення системи планування, обліку та контролю ключових показників діяльності підприємства; удосконалення управління ресурсами та запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами підприємства, а також підвищення якості виробленої продукції [80].

Управління розвитком персоналу повинно сприяти виявленню прихованих знань співробітників, розширенню їхнього обсягу, формуванню нових форм комунікації в колективі та змінам у відносинах між людьми. Це дозволяє збільшувати людський капітал і його конкурентоспроможність, що, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці. В таких умовах важливим завданням сучасних систем управління є розвиток і мотивація різних здібностей працівників з використанням новітніх технологій, методів і засобів професійного

розвитку персоналу підприємства.

Щоб удосконалити організаційну структуру підприємства, необхідно визначити оптимальну кількість та структуру управлінського апарату, а також кількість працівників у виробничих підрозділах і відділах відповідно до чинних норм, нормативів і реальних потреб підприємства з урахуванням сучасних вимог ринку [66].

Наразі чисельність працівників на підприємстві змінюється в залежності від сезону, оскільки є тимчасові робітники для сезонних завдань і працівники, залучені за цивільно-правовими договорами. Я вважаю, що доцільно зменшити кількість штатних працівників, які не забезпечують повного навантаження протягом року, а натомість укладати угоди для виконання конкретних завдань. Це дозволить ефективно використовувати трудові ресурси, а також виявити та оцінити тих співробітників, які найкраще виконують свої обов'язки.

Для оптимізації організаційної структури підприємства важливо врахувати і правильно оцінити зовнішні та внутрішні умови, які постійно змінюються, а також провести належний розподіл та перерозподіл функцій і відповідальності.

Оптимізація організаційної структури повинна здійснюватися поступово. Спочатку необхідно сформувати команду фахівців для реалізації стратегії розвитку підприємства; визначити мету організаційних змін з урахуванням національного та міжнародного досвіду; розробити стратегію організаційного розвитку, яка має бути узгоджена з економічною стратегією та містити заходи для зміни структури, план з підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також терміни реалізації; оцінити витрати на організаційні зміни, що залежать від їхнього масштабу, і знайти оптимальні джерела фінансування; проаналізувати внутрішні можливості для виконання стратегії розвитку; провести попередню оцінку ефективності запропонованих змін, їх доцільності та своєчасності.

Існують проблеми у відборі кадрів, які можна пояснити не лише браком кваліфікованих організаторів і фахівців, що могли б зайняти керівні посади, але й недоліками в управлінні кадрами, а також відсутністю навичок у виявленні та

розвитку потенційних лідерів. Цю ситуацію можна покращити, залучивши фахівців з боку на договірній основі, зокрема для напрямку психології, виявлення та розвитку лідерських якостей, організації тренінгів.

Як відомо, людський капітал є одним з найважливіших факторів для досягнення конкурентної переваги, і, згідно з останніми дослідженнями, саме люди реалізують стратегічні плани. Стратегію управління людськими ресурсами можна представити у вигляді, зображеному на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Складові та послідовність процесу розробки стратегії кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі наукових праць вчених [42]

Система управління персоналом на підприємстві повинна створювати оптимальний баланс між процесами прийому на роботу і звільненням співробітників, що забезпечує оновлення чисельного складу та розвиток кваліфікаційного рівня персоналу відповідно до вимог підприємства.

Стратегічне управління персоналом передбачає, що досягнення загальних стратегічних цілей компанії повинно здійснюватися через впровадження стратегічного управління людськими ресурсами, яке визначатиме напрямок розвитку підприємства.

Наступним етапом є розробка комплексного набору завдань, що сприяють реалізації вищезазначених цілей, а саме: створення організаційної та кадрової структури для прийняття і виконання рішень; розробка корпоративних стандартів, що регламентують правила, процедури та взаємодії персоналу; моделювання змісту роботи для різних посад, визначення вимог до компетенцій, навичок, досвіду, необхідних для досягнення запланованих результатів; проектування ефективної інфраструктури та робочих місць; організація забезпечення робочих місць усіма необхідними ресурсами для виконання поставлених завдань; створення умов для високопродуктивної праці; організація підбору та адаптації персоналу, формування команди та корпоративної культури, орієнтованої на виконання місії та досягнення цілей; створення системи розвитку співробітників, освоєння передових методів роботи, сертифікація працівників під виконання конкретних процесів; забезпечення продуктивності праці, що перевищує середньогалузеві показники; використання психологічних методів для формування ефективних взаємин між працівниками; організація збору та обробки інновацій, а також їх впровадження; розробка системи оцінки результатів роботи (продуктивність, ефективність); формування іміджу компанії, збільшення її вартості; впровадження системи мотивації персоналу на основі результатів праці.

З точки зору структури, система управління є комплексом, що включає керуючу підсистему (суб'єкт управління), керовану підсистему (об'єкт управління) та предмет управління (процес), які забезпечують ефективне функціонування обох підсистем (див. рис. 3.5).

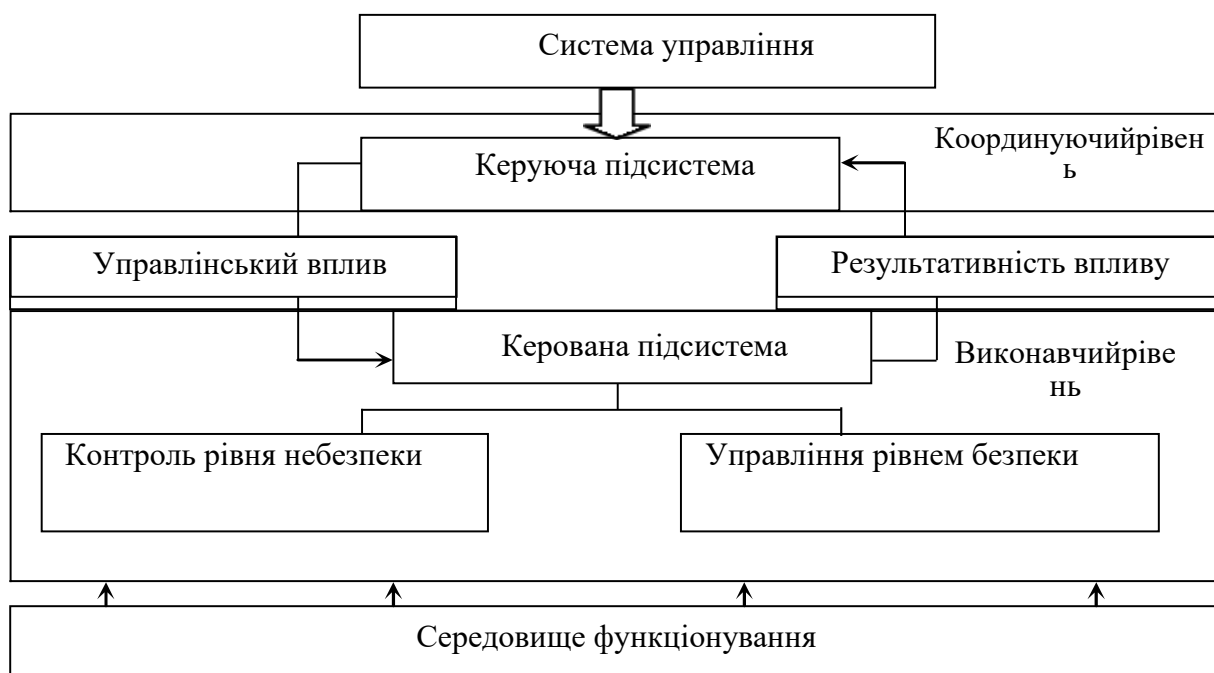


Рис. 3.5. Структурна схема системи управління в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень і наукових праць вітчизняних вчених

Основними шляхами втілення стратегії визначено: організація, позиціонування, залучення, розвиток та управління. У таблиці 3.15 представлені способи реалізації кадрової стратегії в межах підприємства.

Організація є інструментом для створення системності та узгодженості при розбудові бізнесу через встановлення чітких правил, порядку й умов для прийняття рішень, здійснення дій та взаємодії серед працівників. Вона сприяє: досягненню цілей завдяки ефективному прийняттю та реалізації рішень у межах технологічних процесів; отриманню конкурентних переваг через поліпшення умов праці та їх змісту; забезпеченню чіткої орієнтації працівників на завдання, правила праці, оптимізацію робочих місць та інфраструктури бізнесу; здобуттю фінансових, ринкових і кадрових вигод завдяки ефективному виконанню дій та взаємодії, дотриманню стандартів якості, застосуванню інноваційних методів і засобів праці.

Таблиця 3.15

Способи реалізації стратегії кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
Місія	Кадрова структура (штатний розклад)	Маркетинг компетенцій	Наставництво	Планування
Стратегічні цілі	Посадові позиції (компетенції, активи)	Маркетинг персоналу	Навчання	Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
Постановка завдань	Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	Формизалучення персоналу	Тренінги	Вимірювання і оцінка активів і праці
Структура прийняття рішень (організаційна структура)		Добір, порівняння, відбір персоналу	Переміщення персоналу	Розрахунок ресурсів
Стандарти, правила дій		Найм		Контроль
Технологія процесів		Адаптація		Мотивація
Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				Психологічний вплив, етика, культура відносин
Умови праці				
Інновації				
Кадрове діловодство				

*Джерело: сформовано на основі наукових праць вчених та даних підприємства

Позиціонування використовується для визначення потреб у персоналі та оцінки вартості посадових місць. Подібно до будь-якого ресурсу, людські ресурси та їхній потенціал мають бути адаптовані до фінансової структури підприємства. Іншими словами, на основі отриманих результатів визначається, яких досягнень повинен досягти персонал (активи) і як ці досягнення можуть бути здійснені на кожній посаді (пасиви).

У цьому контексті пасивами є компетенції, здібності, особисті риси та інші можливості для виконання роботи на конкретній посаді, а активами — знання, навички, досвід, методи роботи та інші якості, які сприяють досягненню доходів.

Позиціонування має на меті: обґрунтування кадрової структури з точки зору професіоналізму, кваліфікації та чисельності; формулювання змісту посад та потреби в персоналі; оцінку значення кадрових ресурсів для результативності,

визначення базової вартості посадових позицій у контексті доходів, формування поточних активів і витрат на персонал; відповідність кваліфікації працівника змісту праці.

Позиціонування також допомагає в оцінці потреб у персоналі, визначаючи потенціал, необхідний для досягнення результатів.

Залучення персоналу полягає в забезпеченні підприємства необхідними кадрами відповідно до вимог позиціонування, з максимальним використанням кадрового потенціалу при мінімальних витратах. Це також гарантує високий рівень набору персоналу, який відповідає складності праці, здатний взаємодіяти з іншими співробітниками та ефективно використовувати ресурси для розвитку виробництва.

Розвиток персоналу спрямований на збільшення його потенціалу і продуктивності. Це включає: підвищення компетенцій, освоєння нових методів роботи, задоволення мотиваційних потреб працівників, збільшення прибутковості, зростання вартості компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Управління персоналом орієнтоване на досягнення цілей через координацію зусиль працівників, забезпечення ресурсів для виконання завдань і стимулювання командної роботи для досягнення місії та цілей компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами є частиною загальної стратегії компанії, тому повинна бути інтегрована з іншими стратегіями, такими як виробнича, фінансова і стратегія продажів. Перевага цієї стратегії полягає в тому, що вона дає змогу досягати переваги на ринку через оптимальні умови праці, точнішу оцінку результативності і ефективне управління людськими ресурсами. Реалізація такої стратегії включає два етапи: її впровадження та стратегічний контроль із координацією всіх дій за результатами оцінки.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві (див. рис. 3.6).

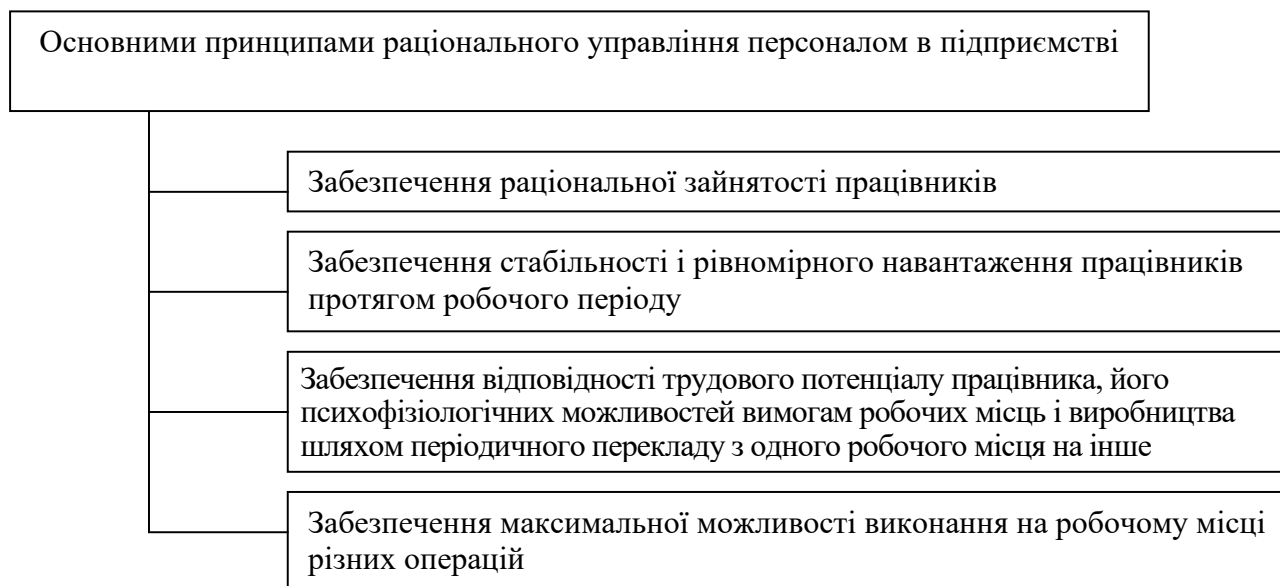


Рис. 3.6. Основні принципи раціонального кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Етап реалізації стратегії передбачає: створення плану впровадження стратегії управління персоналом; розробку стратегічних планів для відділів кадрового менеджменту на всьому підприємстві; активізацію початкових заходів щодо втілення стратегії.

Втілення стратегії управління персоналом може здійснюватися відповідно до плану, сформульованого у такій формі, яка передбачає розподіл необхідних ресурсів, визначення механізмів її реалізації, строків виконання та відповідальних осіб (див. табл. 3.16).

Таблиця 3.16

План впровадження системи кадрового менеджменту*

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2025р.	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та на основі праць вчених [42]

Успішність реалізації стратегії управління на підприємстві здебільшого визначається рівнем професійної підготовки керівного складу, що обумовлює необхідність регулярної та цілеспрямованої підготовки, а також постійного застосування всіх зазначених методів впливу на команду і індивідуальних працівників (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Стратегії кадрового менеджменту підприємства і стратегічних функцій з її реалізації в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Генеральна мета служби кадрового менеджменту: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій кадрового менеджменту, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби кадрового менеджменту (стратегічні функції)		
Забезпечення кадрами; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу. Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; Удосконалення технологій реалізації ТП Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування кадрового менеджменту підприємства». «Упровадити в практику кадрового менеджменту комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; Застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях підприємства; Підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»; Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру підприємства й через мультиплікацію знань корпоративної культури". Сформувати до 08.2024 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2024 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу підприємства

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Для ефективного розроблення та впровадження стратегій кадрового управління слід сформувати робочі групи, орієнтуючись на ключові функціональні напрямки: підбір кадрів для підприємства; розвиток трудового ресурсу; максимізація використання трудового потенціалу.



Рис. 3.7. Сфера кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених та аналізу діяльності підприємства

Отже, підприємство повинно постійно вдосконалювати свої знання та адаптуватися до нових методів і технологій. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність і поліпшити умови праці для співробітників, що, як результат, може позитивно позначитися на їхній продуктивності. Саме з цієї причини компанії регулярно оновлюють своє обладнання і слідують за останніми технологічними досягненнями в управлінні, що надає їм конкурентну перевагу на ринку. В умовах економічної кризи підприємства стикаються з постійною боротьбою за конкурентоспроможність, тому для досягнення

максимального прибутку вони змушені постійно моніторити та вдосконалювати свою систему управління.

3.3 Підвищення кваліфікації персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства

Ефективне використання ресурсів на підприємстві (таке як обладнання, споруди, інші засоби виробництва, матеріальні та енергетичні ресурси, фінансові ресурси та ін.) вимагає впровадження відповідних заходів для забезпечення, моніторингу, оцінки та підтримки необхідного рівня кваліфікації працівників. Розвиток кадрів підприємства зазвичай включає в себе їх професійне вдосконалення, що передбачає набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які можуть бути використані в повсякденній професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [61] визначає основні положення, що регулюють правові, організаційні та фінансові аспекти функціонування системи розвитку персоналу. Описана система включає в себе цілеспрямований процес формування у працівників спеціальних знань, а також розвиток необхідних навичок і вмінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, виконувати функціональні обов'язки на найвищому рівні, освоювати нові види професійної діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ми вважаємо, що підприємство має створити умови, які дадуть можливість працівникам: по-перше, перетворювати стратегічні цілі компанії на власні завдання підлеглих і розробляти плани їх досягнення; по-друге, брати на себе відповідальність за вирішення конкретних завдань і виконувати їх; по-третє, постійно вдосконалювати свої професійні компетенції і набувати необхідного досвіду; по-четверте, працювати в команді та сприяти спільним досягненням; по-п'яте, обмінюватися знаннями, досвідом та інформацією в межах підприємства.

Персонал на всіх рівнях управлінської ієрархії є основною складовою підприємства, і його повне залучення дає змогу використовувати потенціал кожного працівника на благо компанії. Кваліфіковане кадрове управління на

підприємстві повинно забезпечувати, щоб працівники усвідомлювали значення своїх обов'язків і їх роль у створенні цінності для клієнтів і зацікавлених сторін.

Для більш ефективного залучення працівників до вирішення існуючих проблем підприємство має розглянути невідкладні заходи, зокрема: розробку процесу обміну знаннями та використання компетентності персоналу, таких як схеми накопичення ідей для покращення; впровадження системи визнання та нагородження, що базується на індивідуальному оцінюванні результатів працівників; створення системи атестування навичок та планування кар'єри для сприяння їх особистому розвитку; постійний аналіз рівня задоволеності працівників, їх потреб та очікувань; забезпечення можливості наставництва та консультування (коучінгу).

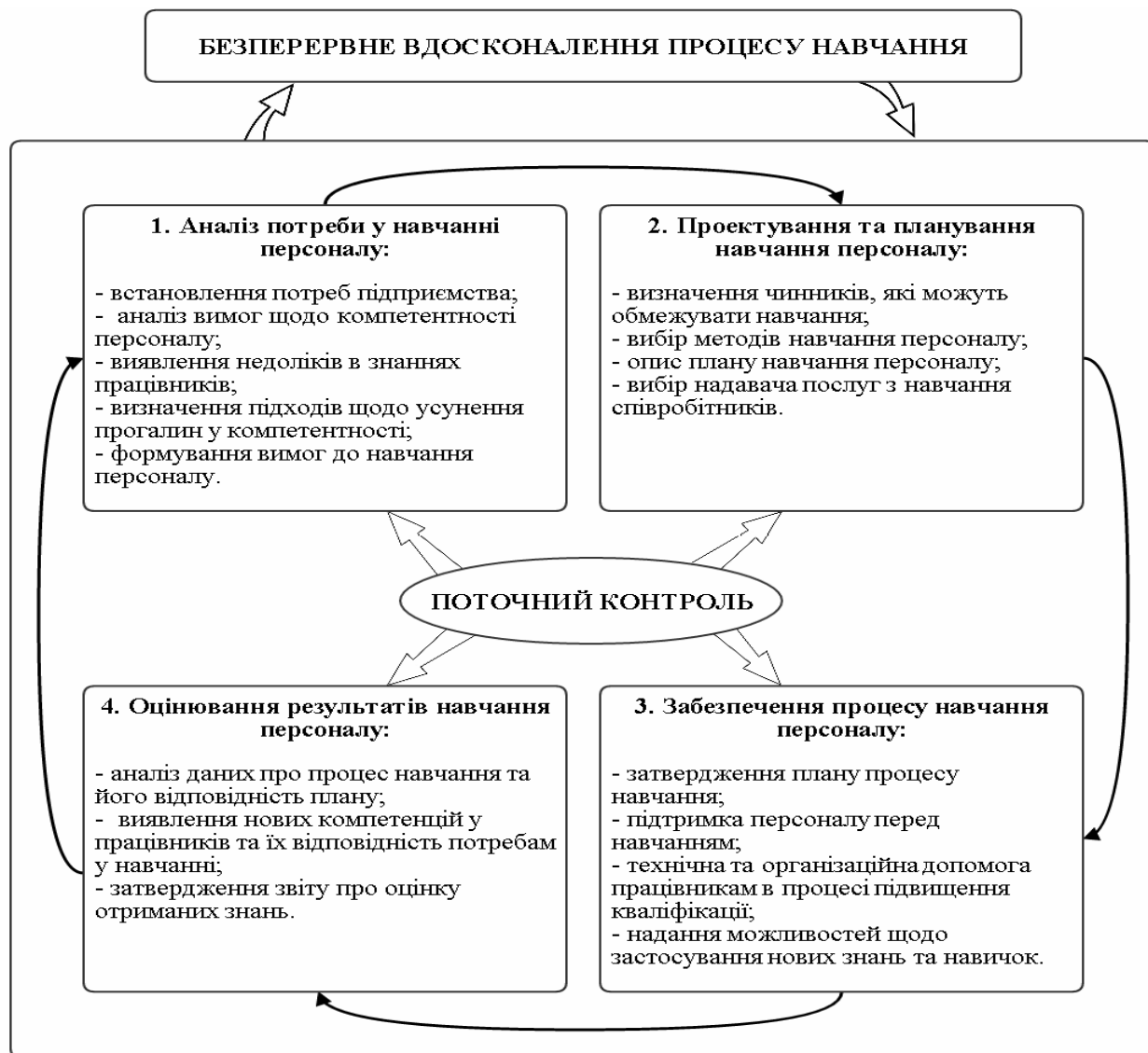
Важливим аспектом ефективного управління персоналом на підприємстві є забезпечення та підтримка необхідного рівня компетентності працівників. Для досягнення цієї мети слід розробити та підтримувати «план розвитку персоналу» та пов'язані з ним процеси. Це дозволить підприємству точно визначати, розвивати та підвищувати кваліфікацію своїх працівників через: виявлення професійних та особистих компетенцій, які необхідні підприємству на короткостроковий, середньостроковий або довгостроковий період, з урахуванням її місії, бачення, стратегії, політики та цілей; аналіз наявного рівня компетентності персоналу на поточний момент та виявлення прогалин між існуючими компетенціями та тими, що можуть бути потрібні в майбутньому; впровадження заходів для підвищення кваліфікації працівників і набуття необхідних знань для заповнення цих прогалин; ретельне оцінювання ефективності вжитих заходів, щоб переконатися, що працівники здобули потрібну компетентність; постійна підтримка набутого персоналом рівня знань.

Згідно з визначеною метою та завданням, нами був розроблений алгоритм навчального процесу для персоналу підприємства. Блок-схема цього алгоритму

створена на основі міжнародного досвіду з урахуванням стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 [14] та зображена на рисунку 3.8.

Рис. 3.8. Алгоритм процесу навчання персоналу в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]



Алгоритм навчання співробітників підприємства складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів: аналізу потреб у навчанні, розробки та планування навчальних заходів, забезпечення навчального процесу та оцінки результатів навчання. Крім того, він передбачає постійне удосконалення процесу підготовки працівників як важливої складової управління підприємством.

Завдання усунення недоліків у компетенціях може бути вирішено через навчання співробітників або застосування інших заходів, таких як

перепроєктування процесів, наймання кваліфікованих спеціалістів, залучення сторонніх виконавців, покращення ресурсів, переведення на інші позиції чи зміну робочих методик.

На другому етапі навчального процесу необхідно здійснити розробку і планування заходів для підвищення кваліфікації персоналу, що включає встановлення критеріїв для оцінки результатів навчання і проведення контролю.

У межах підприємства зазвичай існують фактори, які обмежують процес навчання: фінансові обмеження, вимоги до термінів та графіків, мотивація працівників до навчання, обмеження в частині людських ресурсів, встановлені підприємством, а також обмеження щодо інших ресурсів.

Методи навчання персоналу варіюються залежно від наявних ресурсів, обмежень і цілей підприємства. Серед них можна виділити такі як стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги і семінари, що проводяться як з відривом від виробництва, так і без нього, самоосвіта, консультування на робочому місці, а також дистанційне навчання.

Оцінка результатів навчання необхідна для підтвердження досягнення цілей навчального процесу, що дозволяє визначити його ефективність. Перевірка результатів може відбуватися через спостереження і тестування працівника на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення його професійної кваліфікації та продуктивності.

В ході навчального процесу необхідно надавати мінімум теоретичних знань на сучасному рівні науки, при цьому акцентуючи увагу на практичному досвіді.

Таким чином, удосконалення процесу навчання співробітників і професіоналізація управлінської діяльності забезпечить швидку адаптацію підприємства до змін у зовнішньому конкурентному середовищі, підвищить адаптивність, організаційну гнучкість і мобільність кадрового потенціалу, а також сприятиме швидкому вирішенню стратегічних завдань під час розвитку підприємства.

Висновки до III розділу

З подальшим удосконаленням системи кадрового менеджменту буде здійснюватися розвиток інноваційних технологій у цій сфері, що має бути підтримано системою оцінки та розвитку працівників. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що прискорення процесів глобалізації та посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств інтеграції інновацій в управлінські практики кадрового менеджменту.

У сучасних умовах продовжується вдосконалення концепції кадрового менеджменту, що включає не лише удосконалення існуючих систем, а й оновлення методів та інструментів. Для підприємств важливо адаптувати наявні технології до вимог бізнес-середовища та нормативно-правових умов, що дозволить упорядкувати правові аспекти взаємин усіх учасників кадрового процесу та сприяти ефективному розвитку та використанню кадрового потенціалу компанії.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Кожен співробітник, від рядового до топ-менеджера, має бути високо кваліфікованим для виконання зобов'язань підприємства щодо надання продукції та послуг високої якості, враховуючи зростаючі вимоги та очікування клієнтів.

Наразі працівник зі своїми професійними та особистими якостями став основним фактором успіху будь-якого підприємства, його найціннішим ресурсом. Така роль людського фактору в діяльності компаній підкреслює необхідність пошуку нових шляхів для підвищення ефективності кадрового менеджменту, на основі технологій, які створюють оптимальні умови для реалізації потенціалу працівників та задоволення їх потреб і очікувань.

Орієнтуючись на західні практики кадрового менеджменту, підприємства отримують значну конкурентну перевагу на ринку праці та формують позитивний імідж серед усіх учасників взаємодії. Таким чином, запропонований в роботі алгоритм процесу навчання дозволить підприємству виявити та

проаналізувати потреби в підвищенні кваліфікації персоналу, спроектувати, спланувати та реалізувати навчальний процес, оцінити його результати та здійснювати постійний контроль за навчанням і вдосконаленням цього процесу. Алгоритм дозволить підприємству зробити навчання персоналу більш ефективним і результативним, що є важливим вкладенням у досягнення корпоративних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначені чинники виступають потужним стимулом для ефективної праці та професійного розвитку, створюючи можливості для кожного співробітника виявити свої потенціал і потреби у напрямку кар'єрного просування.

Основними завданнями кадрового менеджменту в досліджуваному підприємстві є: підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринку; оптимізація ефективності виробництва і праці з метою досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної результативності в процесі функціонування.

Для успішного виконання завдань в управлінні персоналом необхідно вирішити низку важливих питань, таких як: забезпечення підприємства робочою силою в достатній кількості та відповідній кваліфікації; досягнення гармонії між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та трудовим ресурсом; максимальне та ефективне використання кадрових та виробничих можливостей; створення умов для продуктивної праці, висока організованість, вмотивованість, самодисципліна і готовність до співпраці працівників; формування стабільного колективу; реалізація інтересів працівників щодо змісту праці, умов, виду зайнятості та можливості кар'єрного росту; узгодження виробничих і соціальних завдань, збереження балансу інтересів підприємства та працівників, економічної і соціальної ефективності; покращення кадрового менеджменту для досягнення цілей при оптимізації витрат.

Основними принципами сучасного кадрового менеджменту є: ефективний відбір та розміщення працівників, справедливі умови оплати праці та мотивації; підтримка професійного зростання співробітників відповідно до їх результатів, кваліфікації та інтересів; оперативне вирішення особистих проблем. Складовими удосконалення кадрового менеджменту є: аналіз і планування кадрових потреб; відбір та організація кадрового складу; оцінка

кадрового рівня; організація навчання та підвищення кваліфікації; мотивація персоналу.

На основі проведеного аналізу на підприємстві нами були: описані методи реалізації кадрової стратегії; розроблена стратегія кадрового менеджменту та функції для її реалізації; окреслено взаємодію підсистем кадрового менеджменту та інноваційних процесів управління; сформована методика впровадження інноваційних персонал-технологій; запропоновано введення контролінгу персоналу як інноваційну технологію управління; рекомендовані сучасні методи розвитку кадрів.

Кар'єра працівників на підприємстві повинна бути розглянута як важливий соціально-економічний результат управлінських зусиль. Планування кар'єри є ключовим елементом цієї системи, оскільки включає в себе різні аспекти: підбір кадрів, їх профорієнтацію, навчання, оцінку трудової діяльності, а також просування по службі або зміну посад та структурних змін в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.
2. Бакова І. В., Правовий аспект кадрового менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р.* Полтава : ПДАА, 2021. 524 с. (2021): 379. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-11/2021%20%D0%9C%D0> (дата звернення 10.11.2024).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с. ISBN 978-611-01-0181-3.
4. Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОМПРИНТ, 2018. 417 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978ed87a7876a172/content>
6. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції кадровий менеджмент: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
7. Басюркіна Н. Й., Богомолова К. С.. Менеджмент персоналу як складова управління бізнесом: креативні механізми реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 19-25
8. Білорус Т. В. Управління персоналом : 800 + запитань та відповідей. Київ : Ліра-Київ, 2021. 320 с.
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

10. Вerezom'ska I. G., Olyinik O. M. Kadrovий менеджмент : практикум. Київ : Вид. «Ліра-К», 2018. 76 с.
11. Волківська Алла, Кадровий менеджмент на підприємстві та оцінка його ефективності. The 10th International scientific and practical conference "Modern methods of applying scientific theories" (March 14–17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p.. 2023. [URL:https:// books. google. com.ua/books?hl=uk&lr=&id=gIu1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=gIu1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq) (дата звернення 20.11.2024).
12. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент [Текст] : навч. посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2018. 192 с.
13. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php> (дата звернення: 08.12.2024).
14. Глушчевський В. В., Петухова О. В., Замахасва К. О. Стратегічний кадровий менеджмент: ситуаційне моделювання кадрової політики промислового підприємства / *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу"*, 17-19 квітня 2024 р. / [відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 1. С. 503-506.
15. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2019. 96 с.
16. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу : практикум. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
17. Грицай С. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент та адміністрування» / уклад.: С. М. Грицай. Суми : НВВ КЗ СОППО, 2023. 102 с.
18. Гуменюк Н. Я., Пахомов В. М. Кадровий менеджмент : методичні вказівки для вивчення дисципліни. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 110 с.

19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2 (54). 2019. С.137–144.
20. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52). 2018. С.231–238.
21. Дерій Ж. В. Механізм державного регулювання системи відтворення людського потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3 (29). С. 279-285.
22. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.
23. Довгань Л., Ведута Л., Мохонько Г. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПП ім.І.Сікорського, 2018. 512 с.
24. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 233–239.
25. Дороніна, О., Алярова, А. (2022). Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2> (дата звернення 25.11.2024 рік)
26. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. URL : http://semestr.com.ua/book_102.html.
27. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
28. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. Адаптивне управління: теорія і практика. *Серія Економіка*. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04). (дата звернення 25.11.2024 рік)
29. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

30. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
31. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
32. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення 22.11.2024 рік)
33. Зубрицька Я. О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 172-182.
34. Ізюмцева Н. В. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2020. 140 с.
35. Кадрова політика й система управління персоналом. URL: <https://studfile.net/preview/5483945/page:4/>.
36. Кадрова політика підприємства. URL: https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva.
37. Кадровий менеджмент : навч. посіб. За ред. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2020. 283 с.
38. Кадровий менеджмент [Текст] : [навч. посіб.] / Іващенко В. П., Фріман І. М., Фріман Є. М. ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро : Акцент ПП, 2022. 259 с.
39. Кадровий менеджмент. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8050/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
40. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 75-80. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12). (дата звернення 10.12.2024 рік)
41. Комеліна О. В., Жартовська В. О. Управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах цифрової економіки. *IV Міжнародна*

- конференція «Інноваційні технології в науці та освіті. Європейський досвід».*
6 – 8 грудня 2021 р., університет Аалто /Гельсінки, Фінляндія. 71 с.
42. Крамаренко В. І., Холод Б.І. Кадровий менеджмент фірми : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2020. 272 с.
 43. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Кадровий менеджмент підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2021. 200 с.
 44. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навчальний посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
 45. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. Т. 1. С. 42–50.
 46. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. Вип.14. С. 448-456.
 47. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2023. 590 с.
 48. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С.115-120.
 49. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
 50. Матвієнко Ф. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків. [URL:https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurto vanis -kolektyvu](https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurto%20vanis%20-kolektyvu)
 51. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянка, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець ; Заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

52. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
53. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
54. Менеджмент персоналу : підруч. / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] / За заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
55. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2020. 550 с.
56. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2019. 323 с.
57. Михайлова Л. І. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2020. 248 с.
58. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 165–168.
59. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: у 2-х ч. Ч. 2 : Теорії кадрового менеджменту: еволюція та розвиток змісту. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 140 с.
60. Морушко, Олександр Олександрович. Кадровий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 173 с.
61. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2021. 435 с.
62. Мусієнко А. Ю. Пеня В. Д, Рябокінь А. Ю. Удосконалення стратегій управління та прийняття рішень в кадровому менеджменті для підвищення економічної ефективності підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф. : Полтава, 13.05.2024: тези доповідей*. Полтава, 2024. С.108-110.
63. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 61. С. 61–65.

64. Основи кадрового менеджменту. URL: <https://library.if.ua/book/147/9747.html>.
65. Охота Ю. В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 10. С. 126-132.
66. Палеха Ю. Кадрове діловодство : навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. Київ : Ліра К. 2019. 475 с.
67. Пахомов В. М. Кадровий менеджмент : навчально-методичний комплекс. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 308 с.
68. Персонал організації як об'єкт управління. URL: https://stud.com.ua/48955/menedzhment/personal_organizatsiyi_obyekt_upravlinnya.
69. Питання кадрового менеджменту : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/73558/bankivska_sprava/pitannya_upravlinnya_kadrami_banku.
70. Поліщук І. І, Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
71. Правда, С. М. Напрями удосконалення кадрового менеджменту організації : кваліфікаційна магістерська робота : спец. 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» / наук. кер. А. О. Левченко ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 99 с.
72. Предмет, задачі і зміст кадрового менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/5172183/page:31/>.
73. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
74. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2018. 210 с.
75. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 1 (78). С. 139–147

76. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2021. 351 с.
77. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : практикум : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 187 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1829_32362479.pdf
78. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 622-627.
79. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
80. Суб'єкти і об'єкти управління персоналом. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-78-1.html>.
81. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник. Одеса : «Фенікс», 2021. 38 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.15567> (дата звернення 24. 01. 2024 рік)
82. Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу. Розвиток системи кадрового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (2020): 121. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%> (дата звернення 20.11.2024).
83. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг. Теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Університетська книга. 2020. 231 с.
84. Управління персоналом : навч. посіб. /К. Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
85. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

86. Ходаківський Є. І. Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 5-е вид-ня, 2020. 492 с.
87. Черчатий М. С. Удосконалення системи кадрового менеджменту. Редакційна колегія. 2020. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/XXVII%D0%9A%D0%B0%> (дата звернення 20.11.2024).
88. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70.
89. Шаповал О. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2021. 295 с.
90. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
91. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
92. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. [Електронний ресурс]. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf