

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОЛЧКЕВИЧ АНГЕЛІНА ПЕТРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«_____» _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., завідувач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Волчкевич А.П. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі проведено аналіз теоретико-методичних основ формування системи менеджменту персоналу підприємства. Досліджено особливості системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна» та охарактеризовано її основні складові: пошук, підбір і найм персоналу, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток персоналу, мотивацію. Запропоновано заходи щодо оптимізації процесу пошуку кандидатів і впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення конкретних результатів через механізм КРІ (ключових показників ефективності).

Ключові слова: управління, персонал, система менеджменту персоналу, мотивація, навчання і розвиток.

71 с., 10 табл., 19 рис., 53 джерела.

Volchkevych A. Improvement of personnel management system for enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program “Management of Organizations and Administration”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification (master's) thesis analyzes the theoretical and methodological foundations of the formation of an enterprise personnel management system. It examines the features of the personnel management system at LTD “Evrovikna” Ukraine and describes its main components: search, selection and hiring of personnel, adaptation of new employees, training and development of personnel and motivation. Measures are proposed to optimize the candidate search process and implement a motivation system focused on achieving specific results through the KPI (Key Performance Indicators) mechanism.

Keywords: management, personnel, personnel management system, motivation, training and development.

71 pages, 10 tables, 19 figures, 53 sources

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття «менеджмент персоналу», його цілі, функції та принципи.....	7
1.2 Підходи до формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.....	12
1.3 Структура системи менеджменту персоналу підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОВІКНА».....	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	28
2.2 Аналіз структури та динаміки кадрового потенціалу підприємства.....	38
2.3 Аналіз існуючої системи менеджменту персоналу на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1 Впровадження кращих методів та практик менеджменту персоналу на основі зарубіжного досвіду.....	48
3.2 Оптимізація процесів рекрутингу та формування HR-функції на підприємстві.....	57
3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Євровікна».....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система менеджменту персоналу є однією з найважливіших складових діяльності підприємства та визначає його конкурентоспроможність у сучасних умовах. Адже успіх будь-якої організації значною мірою залежить від людей, які в ній працюють.

Сьогодні для вітчизняних підприємств питання удосконалення системи менеджменту персоналу є особливо актуальним через виклики, спричинені війною. З метою утримання працівників, підтримки їхнього психоемоційного стану та залучення нових кадрів HR-менеджерам необхідно переглядати та адаптовувати стратегії управління персоналом до нових реалій.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкості до зовнішніх викликів.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей системи менеджменту персоналу підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено ряд **завдань**:

- дослідити сутність поняття «менеджмент персоналу», його цілі, функції та принципи;
- проаналізувати підходи до формування та розвитку системи менеджменту персоналу;
- охарактеризувати структуру системи менеджменту персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Євровікна»;
- проаналізувати структуру та динаміку кадрового потенціалу підприємства;
- охарактеризувати та оцінити існуючу систему менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна»;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом;

- визначити оптимальні напрями удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна».

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній (магістерській) роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, інтерв'ю, а також обробки інформації (складання таблиць, графічний метод).

Інформаційною базою дослідження є наукова та навчально-методична література, дані фінансової звітності ТОВ «Євровікна», статистичні дані та результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення дослідження полягає в проведенні ґрунтовного аналізу системи менеджменту персоналу, її структури та підходів до формування. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна», спрямованих на зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». Опубліковано тези на тему «Нематеріальна мотивація як фактор підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства» (<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/paper/view/26547>).

Також результати дослідження знайшли відображення у статті «Дослідження викликів в системі менеджменту персоналу підприємства в умовах війни», що подано до Вісника студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Положення, що виносяться на захист: рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «менеджмент персоналу», його цілі, функції та принципи

Персонал є основою функціонування будь-якої організації, її рушійною силою та ключовим фактором успіху. Саме від професійної компетентності, відповідальності, ініціативності та згуртованості працівників залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Досить часто керівники зосереджують увагу на фінансових та виробничих питаннях або проблемах матеріально-технічного забезпечення, не приділяючи достатньо уваги тим, хто здійснює реалізацію усіх управлінських рішень – людям. Подібний підхід до управління в довгостроковій перспективі гальмує розвиток підприємства та послаблює конкурентні позиції на ринку. Саме тому менеджмент персоналу набуває особливого значення в системі управління підприємством.

Теоретичним і практичним аспектам менеджменту персоналу присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Варто зазначити, що у сучасній науковій літературі та практиці використовується два поняття «менеджмент персоналу» та «управління персоналом», однак більшість авторів розглядають їх як рівнозначні категорії (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність понять «менеджмент персоналу» та «управління персоналом»

Автор		Визначення
1		2
Брич В., Алексєєнко Л., Борисяк О. та інші		Менеджмент персоналу – це адміністративна функція найму та розвитку працівників із метою підвищення їхньої цінності для організації [1].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Рудніченко Є., Гавловська Н., Бресь А., Роздобудько Е.	Менеджмент персоналу – це цілеспрямована система управлінських дій, що включає планування, формування, розвиток та ефективне використання персоналу, реалізується через організаційні, економічні, соціальні та психологічні механізми впливу, і спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства та розкриття потенціалу працівників [2].
Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В.	Управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою [3].
Олійник О.М., Бікулов Д.Т., Маркова С.В. та інші	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [4].

Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити висновок, що кожен з дослідників розглядає сутність поняття «менеджмент персоналу» з різних позицій: як функцію управління (Брич В., Алексеєнко Л., Борисяк О. та інші), як систему управлінських дій (Рудніченко Є., Гавловська Н., Бресь А., Роздобудько Е.) або як цілеспрямовану діяльність щодо роботи з персоналом (Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В., Олійник О.М., Бікулов Д.Т., Маркова С.В. та інші). Водночас спільним для всіх визначень є розуміння менеджменту персоналу як управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення ефективної роботи працівників і досягнення цілей підприємства.

Отже, менеджмент персоналу – це сукупність принципів, методів, підходів та інструментів, спрямованих на залучення персоналу, його розвиток та

ефективне використання потенціалу працівників з метою досягнення цілей організації та забезпечення потреб персоналу.

Головною метою менеджменту персоналу є забезпечення максимальної ефективності трудової діяльності працівників, а також узгодження інтересів організації та її персоналу. Відповідно, цілі менеджменту персоналу пов'язані з підвищенням ефективності діяльності підприємства через створення сприятливих умов праці, розвиток та мотивацію персоналу.

Основними цілями менеджменту персоналу, які узгоджуються з цілями підприємства є:

- залучення висококваліфікованих спеціалістів;
- утримання персоналу;
- забезпеченість персоналу усіма необхідними ресурсами (матеріальними, технічними, інформаційними);
- розвиток професійних компетенцій персоналу;
- підвищення продуктивності праці.

Ключовими цілями, які узгоджуються з цілями персоналу є:

- дотримання етичних стандартів та принципів справедливості;
- реалізація творчого потенціалу працівників та їхній особистісний розвиток;
- підвищення рівня задоволеності працею;
- підтримка морального духу співробітників.

Щоб окреслити основні напрями діяльності менеджменту персоналу, доцільно розглянути його ключові функції. Їх можна поділити на дві групи: загальні та специфічні.

Загальні функції є універсальними і застосовуються на всіх рівнях управління. До них належать: планування, організація, мотивація, контроль та координація.

Специфічні функції менеджменту персоналу безпосередньо пов'язані з кадровою політикою підприємства. Вони визначаються функціональним

поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями (рис. 1.1) [5].

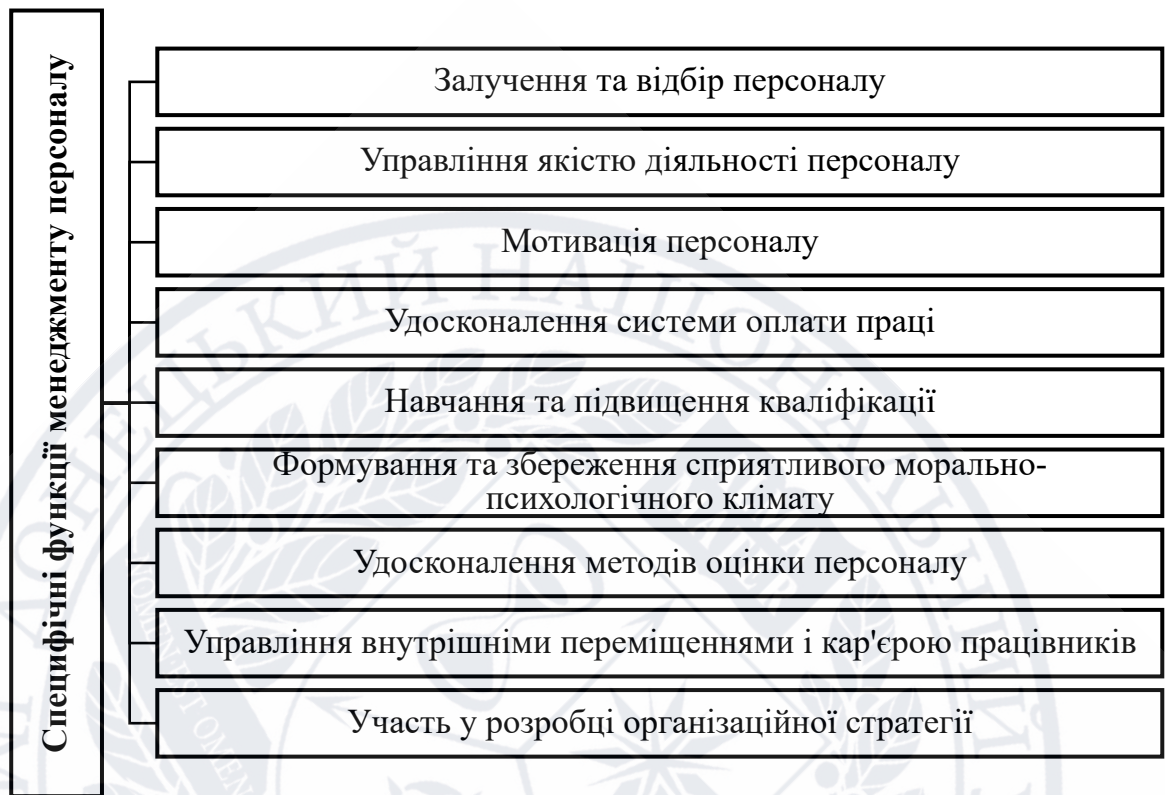


Рисунок 1.1 – Специфічні функції менеджменту персоналу

Джерело: створено автором на основі [5]

Для виконання цих функцій дуже важливим є дотримання принципів менеджменту персоналу – правил, основних положень та норм управлінської поведінки. У науковій літературі існують різні типи їх класифікації. Проте найбільш раціональним є поділ принципів менеджменту персоналу на чотири основні групи: загальні, функціональні, морально-етичні, соціальні [1].

Загальні принципи менеджменту персоналу є базовими орієнтирами, на основі яких ухвалюються всі управлінські рішення, формуються підходи та методи до роботи з персоналом. До цієї групи належать наступні принципи: системності, дисциплінованості, перспективності, відповідальності, цілеспрямованості, зворотного зв'язку, компетентності, єдності тощо.

Функціональні принципи орієнтовані на забезпечення ефективного виконання основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Соціальні принципи спрямовані на узгодження інтересів підприємства та працівників. Вони забезпечують формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня мотивації та задоволеності працею, а також зосереджуються на соціальній відповідальності бізнесу.

Морально-етичні принципи менеджменту персоналу ґрунтуються на загальнолюдських цінностях і нормах поведінки. Основними з них є принципи: гуманізму, взаємної поваги, відкритості та справедливості.

Узагальнену класифікацію принципів менеджменту персоналу наведено на

Загальні принципи	Функціональні принципи	Соціальні принципи	Морально-етичні принципи
- системності; - науковості; - ієрархічності; - дисциплінованості; - перспективності; - єдиноначальності; - економічності; - відповідальності; - цілеспрямованості; - зворотного зв'язку; - компетентності; - єдності	- плановості; - контролю; - гнучкості; - мотивації; - узгодженості	- соціальної спрямованості; - соціального партнерства; - економічної зацікавленості; - соціальної доцільності	- гуманізму; - взаємної поваги; - відкритості; - справедливості

Рисунок 1.2 – Принципи менеджменту персоналу

Джерело: створено автором на основі [1]

Успішне функціонування системи менеджменту персоналу можливе лише за умови, що всі ці принципи реалізуються у комплексі, оскільки кожна група доповнює іншу, утворюючи цілісну основу для ефективного управління персоналом.

1.2 Підходи до формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства

Менеджмент персоналу є однією із найважливіших складових загальної системи управління підприємством. В умовах постійних змін система менеджменту персоналу має бути гнучкою, технологічно адаптивною та стратегічно орієнтованою [6]. Формування ефективної системи менеджменту персоналу підприємства, яка відповідає принципам сталого розвитку та впроваджує інноваційні підходи, сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності на ринку, а й забезпечує стійкість в кризових умовах [7].

Формування системи менеджменту персоналу – це складний процес, що включає: визначення кадрової стратегії, розробку кадрової політики, створення структури управління персоналом, формування ключових елементів системи, впровадження HR-технологій та постійний моніторинг і вдосконалення.

У науковій літературі виділяють декілька класичних підходів до формування системи менеджменту персоналу, серед яких найпоширенішими є системний, функціональний та процесний. Проаналізуємо їх більш детально.

Системний підхід розглядає менеджмент персоналу як багаторівневий складний механізм, що інтегрується у стратегічні цілі підприємства [7].

Відповідно ключовими аспектами даного підходу є:

- цілісність – взаємозв'язок усіх підсистем та елементів системи;
- комплексність – врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують умови функціонування системи менеджменту персоналу;
- адаптивність;
- наявність зворотного зв'язку;
- орієнтація на стратегічні цілі підприємства.

Система менеджменту персоналу охоплює низку взаємопов'язаних підсистем:

- планування персоналу;
- підбір і найм персоналу;

- адаптація нових працівників;
- навчання і розвиток;
- оцінка та управління ефективністю;
- мотивація і оплата праці;
- корпоративна культура;
- управління трудовими відносинами;
- соціальна політика [2].

До базових компонентів системи менеджменту персоналу відносяться: суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив та зворотний зв'язок (рис. 1.3)

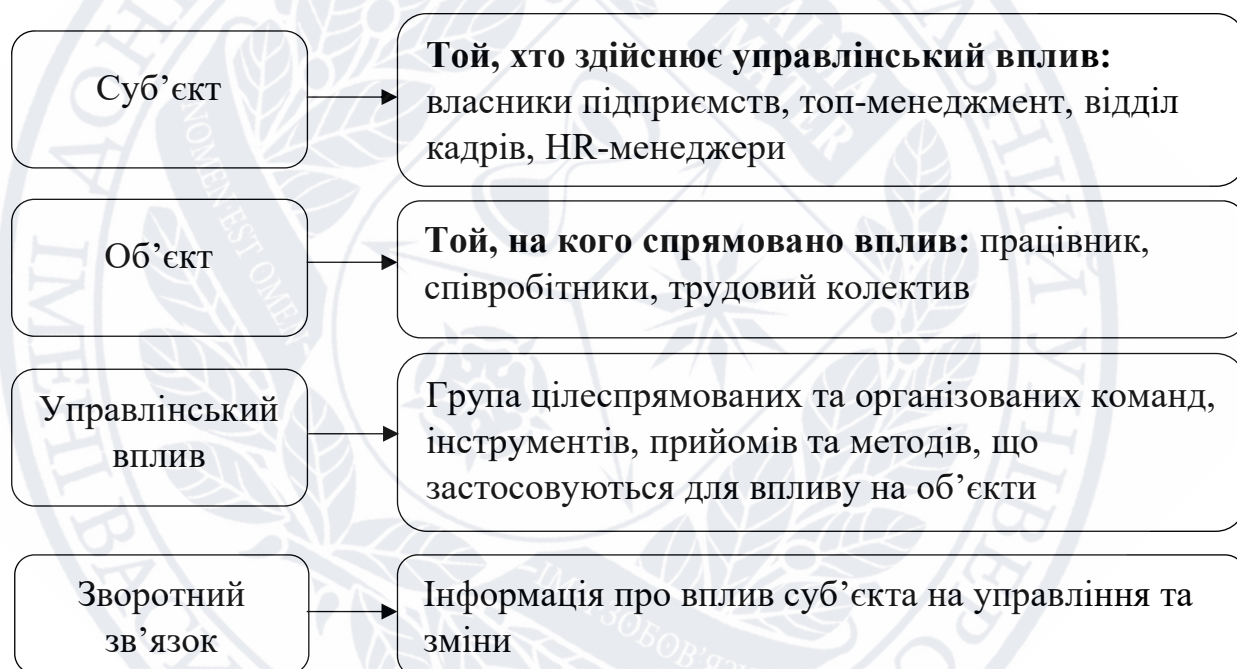


Рисунок 1.3 – Компоненти системи менеджменту персоналу

Джерело: створено автором на основі [8; 9]

Між суб'єктом та об'єктом менеджменту персоналу існує прямий та зворотний зв'язки. Прямий зв'язок реалізовується через накази, доручення, розпорядження та інші форми управлінського впливу. Зворотний зв'язок навпаки, проявляється у вигляді звітності, уточнень та додаткових роз'яснень, прояві власної ініціативи та наданні рекомендацій і пропозицій. Особливістю

системи менеджменту персоналу є те, що і суб'єктом, і об'єктом управління є люди, персонал організації [5].

Для забезпечення ефективності та гнучкості системи менеджменту персоналу при її формуванні необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу.

До зовнішніх факторів належать:

- ситуація на ринку праці (рівень конкуренції за кваліфікованих працівників, тип кон'юнктури ринку праці (працедефіцитна, праценадлишкова чи рівноважна));
- вимоги трудового законодавства;
- демографічна ситуація (статеві-вікова структура, міграційні процеси);
- технологічні фактори (цифровізація, автоматизація процесів, впровадження штучного інтелекту).

До внутрішніх факторів належать:

- сфера діяльності організації;
- місія та цілі організації;
- розмір організації;
- перспективи розвитку;
- склад і структура персоналу;
- корпоративна культура;
- кадрова політика [8].

Функціональний підхід до формування системи менеджменту персоналу передбачає визначення ключових функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками [5, с. 23]. Він акцентує увагу на практичному вимірі управлінських процесів, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому. Даний підхід сприяє гнучкості та адаптивності системи менеджменту персоналу [7].

Процесний підхід розглядає формування системи менеджменту персоналу як сукупність взаємопов'язаних, циклічних процесів.

Системний, функціональний та процесний підходи дозволяють сформувати ефективну систему менеджменту персоналу, проте сучасні виклики вимагають постійного вдосконалення. Тому варто розглянути й більш новітні підходи, орієнтовані на розвиток цієї системи. Такими підходами, зокрема, є компетентнісний та інноваційний.

Компетентнісний підхід ґрунтується на тому, що ефективність працівника визначається не лише його знаннями та навичками, а й здатністю застосовувати їх у реальних конкретних ситуаціях. Відповідно, центральне місце у даному підході займає поняття «компетенція», яке містить набір знань, навичок, поведінкових характеристик та особистісних якостей [10; 11].

Сучасний ринок праці змінюється надзвичайно швидко. На відміну від підходів, що орієнтуються лише на традиційні знання та навички, компетентнісний підхід акцентує увагу на комплексному розвитку як професійних, так і особистісних якостей працівника, зокрема, на розвитку гнучких навичок (soft skills), критичного мислення, здатності до самостійного прийняття рішень та самодисципліни.

Компетентнісний підхід дає змогу формувати команду, яка не лише виконує свою роботу, а й активно ініціює вдосконалення процесів, впроваджує інноваційні технології та швидко адаптується до змінних умов ринкового середовища [12].

Компетентнісний підхід ефективно використовується майже у всіх складових системи менеджменту персоналу (при кадровому плануванні, підборі персоналу, адаптації, розвитку та навчанні, оцінці ефективності). При плануванні персоналу визначаються ключові компетенції, які необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Під час підбору персоналу даний підхід дозволяє оцінити відповідність кандидата не лише за професійним досвідом, а й за його поведінковими характеристиками. При створенні індивідуальних планів кар'єрного зростання визначаються які знання та навички потрібно розвивати.

Попри ряд переваг, впровадження даного підходу стикається з низкою викликів, зокрема, складністю у розробці чітких та об'єктивних критеріїв оцінки компетенцій та можливим опором змінам з боку співробітників.

Інноваційний підхід до розвитку системи менеджменту персоналу передбачає використання новітніх методів, технологій та практик управління, спрямованих на підвищення ефективності HR-процесів, адаптацію системи до змін у зовнішньому середовищі та збереження конкурентоспроможності.

Серед інновацій, які сьогодні найчастіше використовуються, можна виділити наступні: штучний інтелект та машинне навчання; HRIS (системи управління людськими ресурсами); Big Data та аналітика персоналу; хмарні технології; гейміфікація; технології дистанційної роботи, віртуальна та доповнена реальність [13; 14].

Штучний інтелект (ШІ) нині широко застосовується на різних етапах роботи з персоналом. За його допомогою здійснюється аналіз резюме та відбір кандидатів (алгоритми ШІ швидко аналізують тисячі резюме, обираючи серед них тих кандидатів, які найкраще відповідають встановленим вимогам), оцінювання кандидатів та прогнозування ефективності підбору персоналу. Також ШІ дозволяє створювати індивідуальні програми навчання для кожного працівника, враховуючи його посаду, досвід та потреби у розвитку. За допомогою машинного навчання можна відслідковувати прогрес кожного співробітника, визначити його слабкі сторони та розробити рекомендації для покращення [13].

Технології штучного інтелекту активно використовуються й на етапі мотивації персоналу, допомагаючи проаналізувати рівень задоволеності роботою, та на етапі управління ефективністю, дозволяючи оцінити продуктивність співробітників в реальному часі.

Гейміфікація в менеджменті персоналу передбачає інтеграцію ігрових елементів у HR-процеси. Основними напрямками використання гейміфікації в HR є:

- навчання та розвиток персоналу: використання елементів гейміфікації робить навчання більш захоплюючим та інтерактивним, а використання балів, нагород та досягнень мотивує працівників освоювати нові знання;

- оцінювання ефективності роботи: використання систем рейтингів та лідербордів дають змогу відстежувати результати співробітників у режимі реального часу, сприяючи формуванню здорової конкуренції в колективі;

- рекрутинг та адаптація нових працівників: інтерактивні тести дають змогу швидко оцінити потенціал кандидатів;

- мотивація працівників: програми винагород, створені за допомогою елементів гейміфікації, заохочують працівників до виконання завдань та досягнення цілей;

- покращення командної роботи: гейміфікація сприяє розвитку взаємодії між працівниками, зміцненню корпоративної культури та формуванню командного духу [13].

Основними перевагами використання гейміфікації в управлінні персоналом виступають:

- підвищення мотивації та залученості працівників;
- зростання продуктивності персоналу;
- розвиток нових навичок (критичне мислення, креативність, ініціативність);
- покращення комунікації між працівниками;
- формування позитивного психологічно-емоційного клімату.

Правильне використання технологій у системі менеджменту персоналу дасть змогу компаніям досягти високої ефективності, задоволеності працівників та конкурентних переваг на ринку.

1.3 Структура системи менеджменту персоналу підприємства

Як зазначалось у попередньому підпункті, система менеджменту персоналу складається з низки взаємопов'язаних елементів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні елементи системи менеджменту персоналу

Джерело: створено автором на основі [2]

Для кращого розуміння функціонування системи менеджменту персоналу розглянемо більш детально її основні елементи.

1. Планування персоналу

Кадрове планування – це комплексний процес, що охоплює прогнозування потреб у персоналі, аналіз наявних ресурсів та розробку стратегії для задоволення визначених потреб. Основна мета кадрового планування – своєчасне забезпечення організації кваліфікованими кадрами на відповідні посади [15].

Правильне планування персоналу значно зменшує ризики, пов'язані з надлишком чи браком працівників, а також дозволяє оптимізувати витрати на персонал і підвищити ефективність роботи організації.

За фактором часу та цілей виділяють три основні види кадрового планування:

- стратегічне (періодом від 3 до 5 і більше років),
- тактичне (від 1 до 3 років),
- оперативне (до одного року).

Основні етапи кадрового планування відображені на рисунку 1.5.

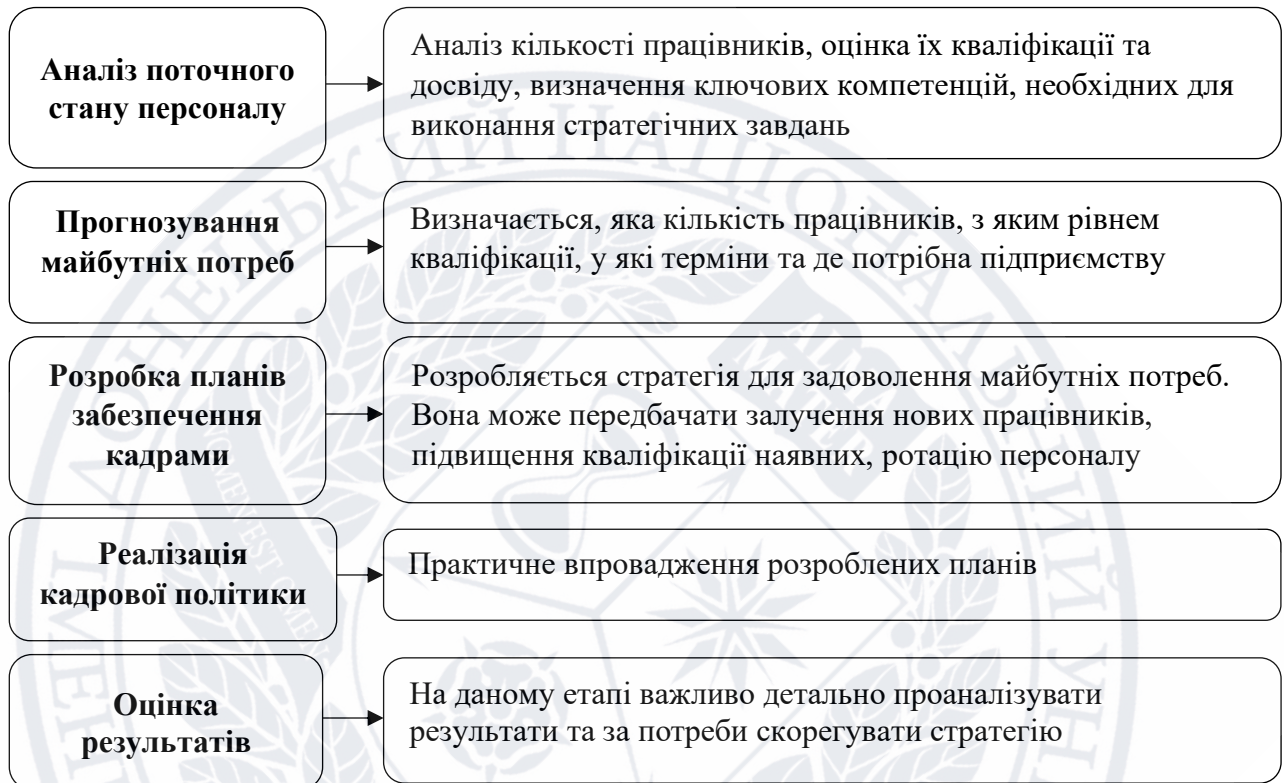


Рисунок 1.5 – Основні етапи кадрового планування персоналу

Джерело: створено автором на основі [15]

2. Підбір і найм персоналу

Рекрутинг – це сукупність процесів пошуку, підбору та відбору персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня для заповнення вакантних позицій у компанії [16; 17]. Для пошуку кандидатів використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела.

Внутрішній рекрутинг передбачає пошук кандидатів серед тих, хто вже працює в компанії. Це можуть бути як горизонтальні переміщення (перехід в інший підрозділ або на іншу посаду (яка знаходиться на тому ж рівні організаційної ієрархії)), так і вертикальні (просування по кар'єрних сходах).

Зовнішній рекрутинг передбачає пошук кандидатів за межами організації. Для цього використовуються як традиційні канали (розміщення вакансій на платформах з пошуку роботи), так і більш сучасні методи (рекрутинг через соціальні мережі, рекрутинг на подіях і конференціях, автоматизація рекрутингу (ATS, чат-боти тощо)).

Підбір персоналу включає сім послідовних етапів:

1. виявлення потреби в наймі;
2. визначення профілю кандидата;
3. пошук кандидатів;
4. обробка заявок;
5. попередній скринінг;
6. основний відбір;
7. ухвалення рішення [18].

3. Адаптація нових працівників

Адаптація персоналу – це процес інтеграції нового працівника в компанію, що передбачає його поступове ознайомлення з умовами і правилами роботи, посадовими обов'язками, колективом та корпоративною культурою.

Завдяки правильній адаптації, працівники швидше опановують нові знання та навички, ефективніше виконують завдання та легше інтегруються в колектив. Основними методами адаптації є: проведення тренінгів, спрямованих на розвиток знань та нових навичок, наставництво, тимбілдинг.

Як правило, існує два основних види адаптації персоналу: первинна і вторинна. Первинна адаптація призначена для молодих спеціалістів, які не мають професійного досвіду. Вторинна адаптація необхідна для працівників, які вже мають певний досвід роботи, але переходять в нові умови діяльності (до іншої компанії, нового підрозділу або на іншу посаду) [19].

4. Мотивація персоналу

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості [1, с.300]. Внутрішня мотивація формується на

основі особистих потреб, цінностей, прагнень та задоволення від процесу виконання завдань. Натомість зовнішня виникає під впливом зовнішніх стимулів – бажання отримати винагороду, визнання або уникнути можливих негативних наслідків.

Система мотивації персоналу містить матеріальну і нематеріальну складові (рис. 1.6).

Види мотивації персоналу			
Матеріальна		Нематеріальна	
Методи мотивації		Методи мотивації	
Грошові заохочення:	Негрошові заохочення:	- створення комфортного робочого середовища; - гнучкий графік; - віддалений або гібридний формат роботи; - додаткові дні відпустки; - прозора та відкрита комунікація; - зворотний зв'язок; - кар'єрне планування та можливості професійного розвитку; - привітання працівників з важливими датами; - нагороди, похвала та публічне визнання досягнень працівників; - розвиток корпоративної культури; - залучення працівників до благодійності; - організація спільних активностей; - автономія у вирішенні поставлених завдань	
- заробітна плата; - премії; - надбавки; - бонуси	- медичне страхування; - безкоштовний проїзд / харчування / житло; - подарункові сертифікати; - путівки, абонементи; - подарунки до свят; - оплата мобільного зв'язку; - знижки на товари чи послуги компанії		

Рисунок 1.6 – Види та методи мотивації персоналу [20]

Матеріальна мотивація – це система стимулів, спрямована на заохочення працівників через фінансові та інші матеріальні блага. Нематеріальна мотивація – це сукупність нефінансових стимулів, що спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників для підвищення їхньої ефективності.

Різні види мотивації впливають на задоволення різних рівнів потреб працівників, тому їхнє поєднання забезпечуватиме найкращий результат. Матеріальні стимули створюють швидкий, але переважно короткостроковий ефект, оскільки їхній вплив має зовнішній характер і спрямований на досягнення конкретного результату за короткий проміжок часу. Натомість нематеріальні

методи мотивації ґрунтуються на внутрішніх потребах людини, що виходять за межі простого матеріального стимулу, тому мають стабільний та довгостроковий ефект [20].

Мотивація персоналу вирішує ряд конкретних завдань: стимулює працівників якісно та вчасно виконувати завдання, підвищує рівень продуктивності праці, формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, підвищує рівень залученості та лояльності персоналу, знижує плинність кадрів [21].

5. Навчання і розвиток персоналу

Професійний розвиток персоналу – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри.

Професійне навчання персоналу – процес, спрямований на підвищення професійних знань, умінь та навичок працівників.

Відповідно до наявного рівня кваліфікації працівників виділяють три основні види професійного навчання:

- первинна підготовка – процес набуття працівником первинних знань та формування первинних навичок за відповідним профілем професії;
- підвищення кваліфікації – процес оновлення, розширення та поглиблення професійних знань і навичок працівника відповідно до зростаючих вимог, нових технологій чи стандартів [22];
- перепідготовка – процес набуття працівником нових знань та формування навичок за новою професією, профіль якої відрізняється від попередньої [1].

Загалом усі методи навчання персоналу можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Внутрішнє навчання проводиться безпосередньо в стінах компанії. Найбільш поширеними його методами є:

- метод наставництва;
- метод делегування;
- метод «від простого до складного»;

- метод тимчасових ротацій [23].

Зовнішнє навчання проводиться за межами робочого простору. Його основними методами є:

- тренінги, семінари, лекції;
- кейс-метод;
- ділові ігри та моделювання [24].

Окремим методом, який також є не менш ефективним і може доповнювати методи зовнішнього та внутрішнього навчання є самонавчання (читання бізнес-літератури, проходження спеціальних курсів та навчання на онлайн-платформах).

Щодо форм навчання, то воно може бути: індивідуальним або груповим, короткостроковим та довгостроковим, активним чи пасивним, стаціонарним або ж дистанційним. Кожна з форм має свої певні переваги, наприклад, групове навчання дозволяє краще згуртувати команду, а індивідуальне – розвинути персональні якості кожного працівника. Варто час від часу чергувати формати, щоб навчання було справді ефективним.

Навчання персоналу дозволяє не лише отримати нові знання та розвивати професійні навички, а й підвищити мотивацію персоналу, його продуктивність та якість роботи.

6. Оцінка персоналу та управління ефективністю

Оцінка персоналу – це регулярна перевірка компетенцій, професійного зростання, ефективності та результатів діяльності працівника в компанії з обов’язковим наданням конструктивного зворотного зв’язку.

Оцінка персоналу має важливе значення для всіх елементів системи менеджменту персоналу підприємства. На етапі планування персоналу вона виступає джерелом інформації про кількісний склад, рівень компетентності та потенціал працівників. На етапі адаптації оцінка персоналу дозволяє зрозуміти, наскільки успішно відбувається процес адаптації нових співробітників. На етапі розвитку персоналу якісно проведена оцінка дозволяє визначити потреби в навчанні, сформувати індивідуальні плани професійного зростання та

забезпечити ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації. На етапі мотивації персоналу результати оцінювання допомагають приймати рішення про матеріальну чи нематеріальну винагороду тих працівників, які досягають поставлених цілей та ефективно вирішують завдання [25].

Найбільш ефективними та поширеними методи оцінки персоналу є:

- метод атестації (тестування, завдання, співбесіди, аналіз виконання робочих завдань);
- опитувальники;
- інтерв'ю;
- метод оцінки «360 градусів»;
- КРІ (ключові показники ефективності) [26].

Регулярне застосування системи оцінки персоналу значно підвищує ефективність діяльності організації. Визначивши ступінь невідповідності фактичних результатів очікуваням, керівники матимуть змогу ухвалити конкретні управлінські рішення та розробити заходи, спрямовані на поліпшення як індивідуальних, так і загальних результатів.

7. Соціальна політика

Соціальна політика підприємства – це система заходів, спрямованих на забезпечення належних умов праці, соціального захисту та добробуту працівників, а також на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ефективна соціальна політика підприємства має виконувати ряд завдань:

- захищати працівників за допомогою пільг, гарантій та компенсацій;
- створювати безпечні та комфортні умови праці;
- забезпечувати стабільну та справедливую оплату праці;
- організовувати програми оздоровлення, відпочинку та підтримки працівників;
- сприяти мотивації та залученості персоналу.

8. Управління трудовими відносинами

Управління трудовими відносинами – це комплекс заходів та процедур, спрямованих на організацію та регулювання взаємодії між працівниками та роботодавцем задля забезпечення ефективної роботи підприємства, дотримання трудового законодавства та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Основними завданнями підсистеми управління трудовими відносинами є:

- дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик;
- контроль за дотриманням норм робочого часу, відпусток, лікарняних;
- визначення прав і обов'язків працівників організації;
- забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників;
- врегулювання конфліктів.

Важливою складовою управління трудовими відносинами є кадрове діловодство. Воно охоплює комплекс процедур зі створення, реєстрації, обліку, використання та зберігання документів, які фіксують та регулюють трудові відносини між роботодавцем та працівником [27].

9. Корпоративна культура

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, правил та традицій, встановлених в компанії, яких дотримується та розділяє кожен працівник. Вона формується з моменту створення організації та є її невід'ємною частиною.

Корпоративна культура суттєво впливає на функціонування організації, визначаючи стиль управління, особливості взаємодії між працівниками та загальні підходи до роботи. Сильна корпоративна культура значно підвищує мотивацію, сприяє командній згуртованості та залученості персоналу. Також вона виступає фактором для впровадження інновацій, оскільки створює середовище сприятливе для творчості, експериментів та відкритого обміну ідеями [28].

Формування корпоративної культури є досить тривалим процесом, який охоплює велику кількість різних складових:

- норми та правила поведінки;

- цінності організації;
- стиль лідерства;
- традиції та ритуали;
- комунікацію;
- візуальні маркери (логотип, фірмовий стиль, дизайн робочого простору).

Корпоративна культура виступає не лише внутрішнім механізмом регулювання поведінки працівників, але й важливим зовнішнім чинником, що формує імідж підприємства та його привабливість як роботодавця.

Підсумовуючи, кожен з елементів системи менеджменту персоналу виконує свою ключову функцію, але вони доповнюють один одного і лише в комплексі забезпечують дійсно ефективне функціонування системи.

Висновки по розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи було досліджено сутність поняття «менеджмент персоналу», його цілі, функції та принципи. Узагальнивши наукові підходи, ми визначили, що менеджмент персоналу розглядається як сукупність управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення цілей організації. Він ґрунтується на визначених принципах і виконує низку ключових загальних (планування, організація, мотивація, контроль і координація) та специфічних функцій (безпосередньо пов'язаних з кадровою політикою).

Виділено класичні підходи до формування системи менеджменту персоналу підприємства (системний, функціональний та процесний). Кожен з них зосереджується на різних аспектах: системний – на цілісності та комплексності, процесний – на циклічності процесів; функціональний – практичному вимірі управлінських процесів. Особливого значення в сучасних умовах набувають інноваційний та компетентнісний підходи до розвитку системи управління персоналом. Вони можуть бути впроваджені практично на усіх етапах роботи з персоналом, тому забезпечують гнучкість системи.

Дослідивши структуру системи менеджменту персоналу, ми детально охарактеризували її складові. Попри те, що кожна підсистема виконує окремі специфічні функції, вони є взаємозалежними та доповнюють одна одну.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОВІКНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Євровікна» – це українська компанія, що займається виробництвом і встановленням металопластикових та алюмінієвих конструкцій. У таблиці 2.1 представлено загальну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Євровікна»

Критерії	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Євровікна»
Юридична адреса	21001, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Замостянська, 26
Дата реєстрації	01.07.2003
Код за ЄДРПОУ	32538170
Форма власності	Приватне підприємство
Розмір статутного капіталу	6 000 000 грн
Основний вид діяльності	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас
Чисельність працівників (осіб)	96
Керівник	Харченко Сергій Андрійович

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

Свою діяльність компанія розпочала у 2003 році з невеликого виробництва металопластикових вікон на основі ПВХ-профілю, орієнтуючись на локальний ринок (м. Вінниця та Вінницька область).

У процесі подальшого розвитку підприємство нарощувало виробничі потужності шляхом придбання сучасного обладнання для серійного виробництва вікон. Паралельно з цим розпочалось формування дилерської мережі в Україні.

25 листопада 2015 року було зареєстровано торговельну марку «Luvín», під якою нині реалізовується уся продукція компанії (рис. 2.1) [31].



Рисунок 2.1 – Логотип бренду «Luvín»

Сьогодні ТОВ «Євровікна» пропонує дуже широкий асортимент продукції, зокрема, металопластикові та алюмінієві вікна, двері, розсувні двері, балкони, перегородки, скляні фасади, підвіконня та комплектуючі (москітні сітки, дитячі замки, обмежувачі відкривання, протизламну фурнітуру, автоматичні системи) [32].

Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення у виробництво, серед яких: безшовне зварювання кутів, замок з електричною функцією відмикання, повністю прихована фурнітура, автоматичне провітрювання, датчик контролю вуглекислого газу в приміщенні тощо.

За понад двадцять два роки роботи на ринку, ТОВ «Євровікна» створило широку дилерську мережу, яка охоплює чотирнадцять регіонів України та сорок чотири населені пункти. Карта експорту компанії також поступово розширюється і на даний момент налічує вісім країн світу, серед яких: Ізраїль, Німеччина, США, Канада, Чехія, Ірландія, Італія та Іспанія.

Місія LUVIN – «Більше світла та тепла у житті і бізнесі» [32]. Основні цінності компанії відображені на рисунку 2.2.

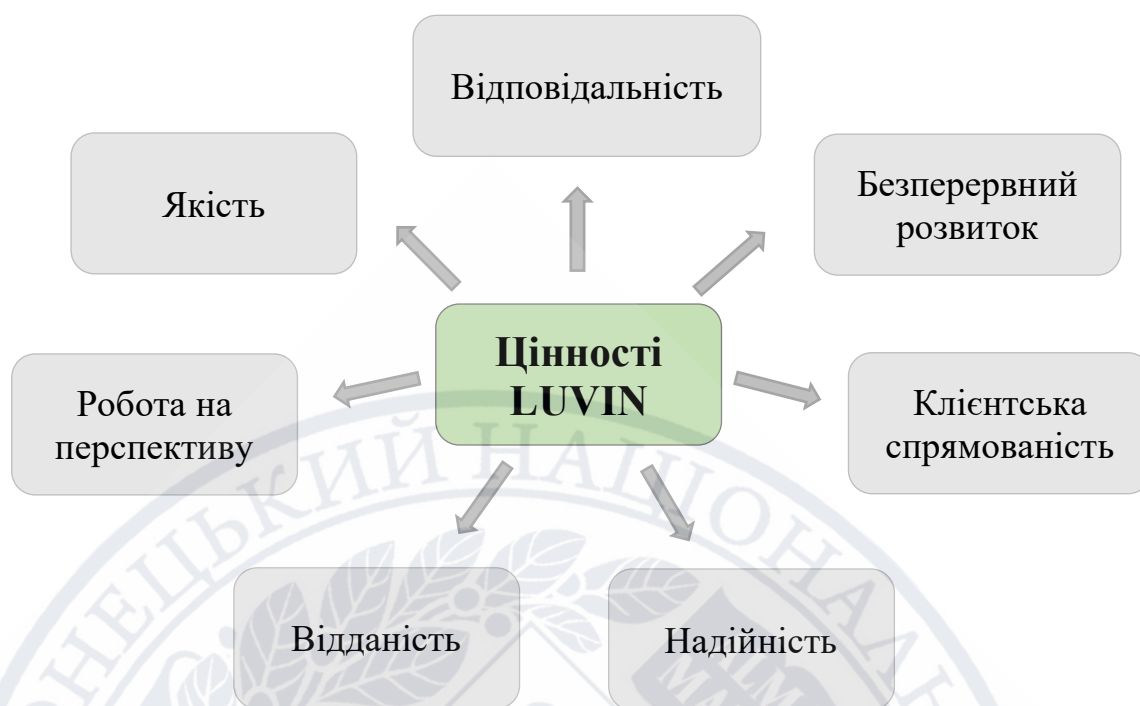


Рисунок 2.2 – Цінності LUVIN

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Євровікна» є:

- висока якість: у конструкціях використовується лише високоякісний профіль та сучасна багатофункціональна фурнітура;
- стиль: сучасне обладнання дозволяє виготовляти металопластикові вікна, двері та розсувні системи з безшовним виглядом кутів;
- безпека: компанія одна з перших в Україні отримала ліцензію на зламостійкі вікна. Також є можливість укомплектувати конструкції захисним склом «триплекс» або протиударним склом;
- енергозбереження: конструкції володіють високими показниками збереження тепла [32].

ТОВ «Євровікна» має лінійну організаційну структуру управління. Найвищим в даній ієрархічній системі є директор підприємства. Станом на червень 2025 року кількість працівників ТОВ «Євровікна» становила 96 осіб. Для такої чисельності персоналу класична вертикальна структура є доцільною та ефективною. В лінійній організаційній структурі працівники підпорядковуються лише одному безпосередньому керівникові, який відповідальний за результати

їх роботи перед вищим керівництвом. Це значно спрощує комунікацію та дозволяє швидко приймати рішення. Організаційна структура представлена на рисунку 2.3.

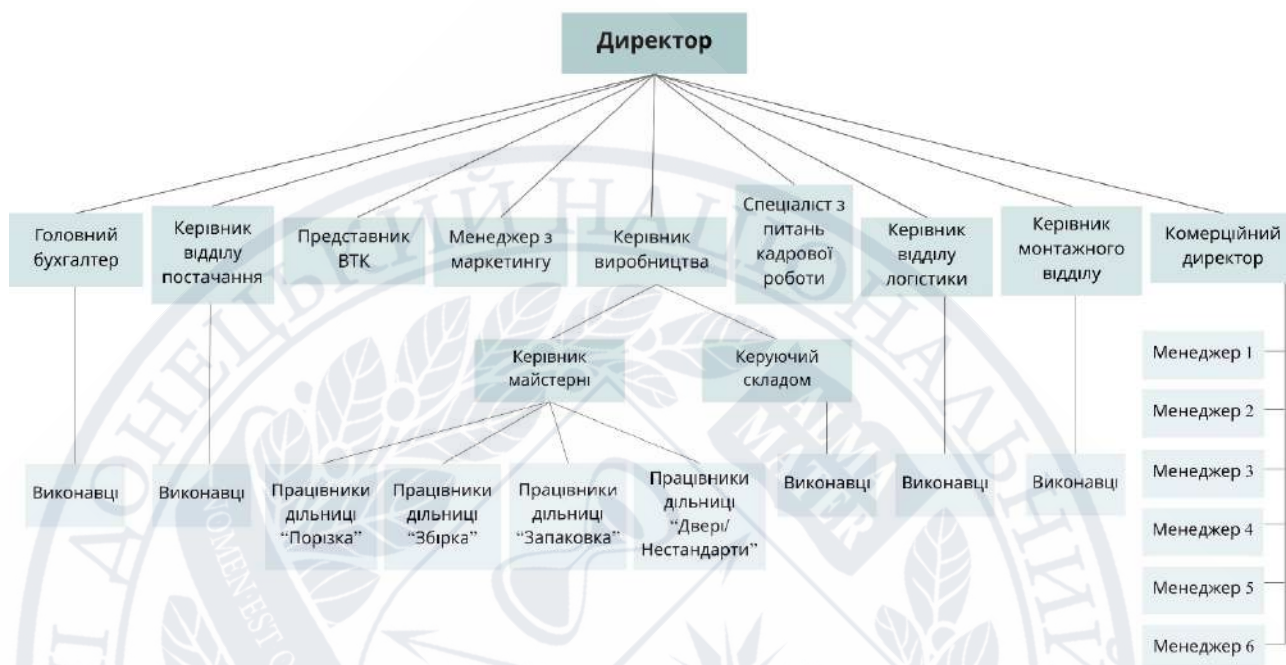


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Євровікна»

Для того, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією на підприємстві використовуються як вертикальні, так і горизонтальні канали комунікації.

Вертикальні канали комунікації (зверху-вниз) забезпечують передачу інформації (накази, розпорядження, завдання) від директора до керівників відділів, а далі – до співробітників.

Вертикальні канали комунікації (знизу-вгору) навпаки забезпечують передачу інформації (звітність, пропозиції тощо) від працівників до керівників відділів, а потім – до директора підприємства.

Горизонтальні комунікації між працівниками різних відділів (бухгалтерія, плановий відділ, відділ продажів, логістики, постачання, маркетингу) забезпечують швидку передачу інформації, вирішення поточних завдань без втручання керівництва.

Для того, щоб об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан підприємства спочатку проаналізуємо динаміку ключових економічних показників діяльності ТОВ «Євровікна» за 2022-2024 роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Євровікна» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	2024/2023		2024/2022	
				Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	92 989,4	136 023,2	184 141,2	48 118	35,4	91 151,8	98
Чистий прибуток, тис. грн	3 876,2	6 495,8	9 647,1	3 151,3	48,5	5 770,9	148,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	85 821,7	124 726,0	163 522,2	38 796,2	31,1	77 700,5	90,5
Необоротні активи, тис. грн	21 389,0	36 510,0	36 401,2	-108,8	-0,3	15 012,2	70,2
Оборотні активи, тис. грн	54 610,6	55 297,4	86 930,2	31 632,8	57,2	32 319,6	59,2
Власний капітал, тис. грн	36 084,4	42 580,2	52 227,3	9 647,1	22,7	16 142,9	44,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	39 915,2	49 227,2	71 104,1	21 876,9	44,4	31 188,9	78,1
Кількість працівників, осіб	119	113	103	-10	-8,8	-16	-13,4

Джерело: створено автором на основі [34-36]

За останні три роки фінансові показники діяльності ТОВ «Євровікна» значно покращилися. Темп приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році збільшився на 35,4% у порівнянні з 2023 та на цілих 98% у порівнянні з 2022 роком. Ще більш суттєве збільшення чистого прибутку – на 48,5% у 2024 році у порівнянні з 2023 та на 148,9%, порівнюючи з 2022 роком. Проте, зменшилась кількість працівників з 119 осіб у 2022 році до 103 – у 2024.

До складу необоротних активів підприємства належать нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції та основні засоби. Частку основних засобів у складі необоротних активів підприємства відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Частка основних засобів у складі необоротних активів підприємства у 2022-2024 роках

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Вартість основних засобів, тис. грн	1 641,1	14 510,6	14 371,5
Загальна вартість необоротних активів, тис. грн	21 389,0	36 510,0	36 401,2
Частка основних засобів у складі необоротних активів, %	7,7	39,7	39,5

Джерело: створено автором на основі [33-35]

У 2024 році частка основних засобів у складі необоротних активів підприємства значно зросла у порівнянні з 2022 роком (з 7,7% до 39,5%). Проте, вона залишається меншою, ніж частка незавершених капітальних інвестицій. Переважання незавершених капітальних інвестицій у складі необоротних активів вказує на те, що підприємство перебуває на етапі реалізації великих інвестиційних проєктів, таких як будівництво або придбання нового обладнання.

Визначимо динаміку показників ефективності використання основних засобів підприємства у 2022-2024 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Євровікна» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	2024/2023		2024/2022	
				Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Фондовіддача	48,99	16,84	12,75	-4,09	-24,3	-36,24	-73,97
Фондомісткість	0,02	0,06	0,08	0,02	33,3	0,06	300
Прибутковість основних засобів	2,04	0,8	0,67	-0,13	-16,25	-1,37	-67,16

Джерело: створено автором на основі [33-35]

Аналіз динаміки показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Євровікна» демонструє зниження показника фондовіддачі у 2024 році, у порівнянні з 2022 роком. У 2024 році на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримувало понад 12 грн доходу, тоді як у 2022 – 49 грн, що свідчить про низьку поточну ефективність використання основних засобів.

Фондомісткість є зворотним показником фондовіддачі. Його зростання свідчить про те, що для виробництва 1 грн продукції потрібно більше основних засобів. У 2022 році даний показник дорівнював 0,02, у 2023 – 0,06, у 2024 – 0,08.

Прибутковість основних засобів демонструє, скільки чистого прибутку отримує підприємство на кожну гривню вартості основних засобів. Даний показник також знижувався протягом останніх трьох років. У 2022 році він становив 2,04, у 2023 – 0,8, у 2024 – 0,67. Тобто, це означає, що підприємство у 2024 році отримувало 67 копійок чистого прибутку з кожної гривні основних засобів.

Для більш комплексного аналізу розрахуємо показники фінансового стану підприємства за останні три роки: коефіцієнти ліквідності, автономії, оборотності та рентабельності. Результати представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Євровікна»

Показники	2022	2023	2024	2024/2023		2024/2022	
				Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,37	1,12	1,22	0,1	8,9	-0,15	-10,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,82	0,78	-0,04	-4,88	0,04	5,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,17	0,13	-0,04	-23,5	0,01	8,3
Коефіцієнт автономії	0,5	0,5	0,42	-0,08	-16	-0,08	-16
Коефіцієнт оборотності активів	1,22	1,48	1,49	0,01	0,68	0,27	22,13
Коефіцієнт оборотності запасів	3,51	6,78	7,95	1,17	17,26	4,44	126,5
Коефіцієнт оборотності капіталу	2,72	3,46	3,88	0,42	12,14	1,16	42,65
Коефіцієнт рентабельності активів (інвестицій)	0,06	0,08	0,09	0,01	12,5	0,03	50
Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів)	0,04	0,05	0,05	0	0	0,01	25

Джерело: створено автором на основі [33-35]

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Допустимим є значення 1-3, а найбільш оптимальним – в межах 1,5-2. Даний показник дещо знизився у 2023 році, проте у 2024 році становив 1,22 (темп приросту 8,9%). Значення є допустимими, що свідчить про те, що підприємство здатне покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства вчасно погасити свої поточні зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Він

схожий з попереднім, але дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи [36]. У нормі даний показник знаходиться в межах 0,6-1 і вище. Найвищим коефіцієнт був у 2023 році – 0,82. У 2024 році він дорівнював 0,78, що є абсолютно нормальним значенням та свідчить про те, що компанія спроможна погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку короткострокових зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів (нормативне значення 0,25-0,3). У 2022-2024 роках даний показник є дещо нижчим норми. Це свідчить про те, що підприємство має недостатньо грошових коштів та їх еквівалентів, щоб терміново повністю покрити короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства. У нормі даних показник має становити 0,5 і вище. У 2022-2023 роках він дорівнював 0,5, що свідчило про фінансову стійкість підприємства та незалежність від зовнішнього фінансування. Однак, у 2024 році показник знизився до 0,42. Значення не є критичним, але потребує постійного контролю.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Протягом 2022-2024 років відбулося збільшення значення коефіцієнта, що є позитивною тенденцією. Темп приросту у 2024 році у порівнянні з 2022 становить 22,13%.

Коефіцієнт оборотності запасів характеризує ефективність управління запасами на підприємстві. Значення показника вказує на кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. У 2022 році даний показник становить 3,51, у 2023 – 6,78, у 2024 – 7,95.

Коефіцієнт оборотності капіталу характеризує ефективність управління власним капіталом підприємства. У 2024 році показник збільшився на 1,16 у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про позитивну тенденцію.

Коефіцієнт рентабельності активів (інвестицій) характеризує ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. У 2022-2024 роках даний показник зберігає тенденцію до зростання.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів) відображає частку чистого прибутку в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства. У 2024 році даний показник зберігає тенденцію до зростання. В цілому, фінансові показники діяльності ТОВ «Євровікна» за останні три роки суттєво покращились, що свідчить про те, що підприємство є прибутковим.

На основі проведеного аналізу визначимо сильні та слабкі сторони підприємства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Євровікна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
великий досвід роботи на ринку (понад 22 роки) та широке портфоліо	залежність виробництва від постачальників комплектуючих
підвищені стандарти якості та відповідні умови зберігання комплектуючих і готової продукції	компанія менш активно використовує сучасні інструменти просування у порівнянні з конкурентами
широкий асортимент продукції	вплив сезонності на попит
гарантійне обслуговування	високі витрати на виробництво
представництво у 14 регіонах України та 44 населених пунктах	недостатня впізнаваність бренду «LUVIN»
експорт продукції до 8 країн	
постійне впровадження інновацій у виробництво	
якісний сервіс	
Можливості	Загрози
вихід компанії на нові ринки	вплив війни (загрози ракетних обстрілів, руйнування інфраструктури, дефіцит робочої сили, зниження купівельної спроможності населення)

Продовження таблиці 2.6

залучення нових сегментів клієнтів	підвищення цін на комплектуючі
використання цифрових технологій для замовлення та підбору конструкцій	високий рівень конкуренції

Зазначені результати SWOT-аналізу ТОВ «Євровікна» будуть покладені в основу розробки напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

2.2 Аналіз структури та динаміки кадрового потенціалу підприємства

Персонал є рушійною силою підприємства. Професіоналізм та творчий потенціал кожного працівника, ініціативність, відповідальність, активна участь в командній роботі, віра у власні можливості та зацікавленість у результаті – є запорукою успіху підприємства.

Станом на червень 2025 року кількість працівників ТОВ «Євровікна» становила 96 осіб. Проаналізуємо зміни у чисельності персоналу за останні п'ять років (рис. 2.4).

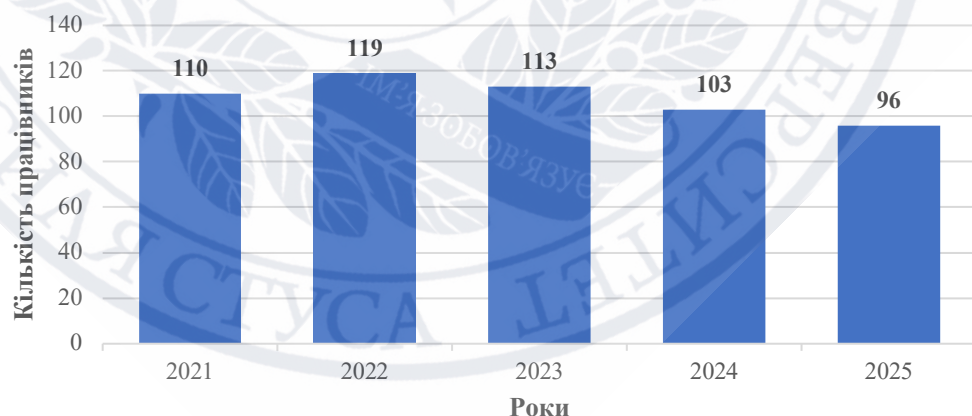


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Євровікна»

Джерело: створено автором на основі [30]

Як бачимо, найбільшою кількістю працівників була у 2022 році – 119 осіб. З того часу чисельність персоналу постійно знижується. У 2023 році вона становила 113 осіб, у 2024 – 103 особи, а у 2025 році – 96 осіб.

Вікова структура персоналу підприємства представлена на рис. 2.5.

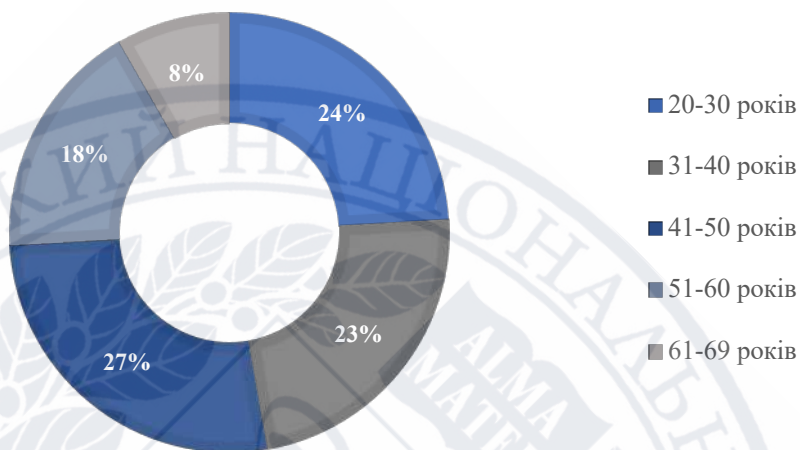


Рисунок 2.5 – Вікова структура ТОВ «Євровікна»

Аналіз вікової структури показав, що найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 41 до 50 років (27%), трішки меншу частку займають працівники віком від 20 до 30 років (24%) та від 31 до 40 років (23%). Працівники віком від 51 до 60 років становлять 18%, а від 61 до 69 років – 8%.

Структура персоналу за ознакою статі представлена на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Євровікна» за ознакою статі

Аналіз структури персоналу за ознакою статі демонструє, що переважну більшість персоналу – 71 особу (74%) – становлять чоловіки. Жінки, відповідно, складають 26% персоналу, що становить 25 осіб.

Розглянемо структуру персоналу підприємства за категоріями (рис. 2.6).

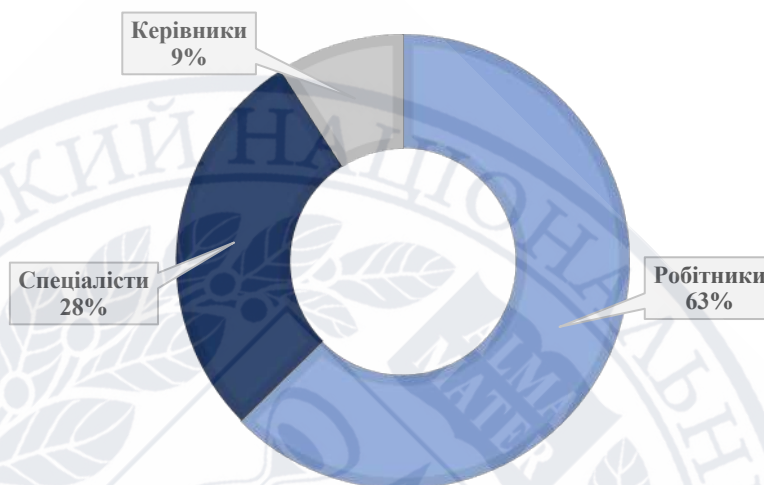


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Євровікна» за категоріями

Рисунок 2.6 демонструє, що більшість працівників ТОВ «Євровікна» (63%) належать до категорії «робітники», 28% – до категорії «спеціалісти», 9% – до категорії «керівники». Такий розподіл зумовлений специфікою діяльності підприємства, адже найбільша частка працівників зосереджена у сфері виробництва металопластикових та алюмінієвих конструкцій.

Аналіз структури персоналу за різними ознаками (статтю, віком, категорією) є основою для розробки ефективних стратегій підбору, навчання та мотивації персоналу. Він дозволяє краще зрозуміти, які заходи матимуть позитивний результат для різних груп працівників.

З огляду на проаналізовану структуру персоналу та особливості діяльності підприємства, варто також охарактеризувати організацію роботи в сфері менеджменту персоналу. Управління персоналом на підприємстві здійснюється одним спеціалістом, який відповідає за усі кадрові процеси.

Спеціаліст з питань кадрової роботи – це фахівець, який відповідає за ведення кадрового діловодства, організацію роботи з персоналом та забезпечення дотримання трудового законодавства на підприємстві. Відповідно до посадової інструкції спеціаліста з питань кадрової роботи, наданою ТОВ «Євровікна», він виконує наступні функції:

1. здійснює пошук необхідних кандидатів на заміщення вакантних посад і заняття вільних робочих місць за допомогою інформаційних баз ринку праці, засобів масової інформації, Інтернету, а також за допомогою співпраці з навчальними закладами (училища, технікуми, інститути, університети тощо) та займається розміщенням оголошень у різних інформаційних джерелах;
2. проводить заходи для покращення емоційно-психологічного клімату в колективі;
3. веде облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації;
4. формує і веде особові справи працівників, вносить зміни, пов'язані з трудовою діяльністю;
5. готує необхідні матеріали для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проекти документів, що стосуються винагород і заохочень працівників;
6. заповнює, веде облік і зберігає трудові книжки, визначає трудовий стаж, веде записи в трудових книжках про заохочення і винагороди працівників;
7. веде облік надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і додержанням графіків чергових відпусток;
8. веде архів особових справ, після закінчення встановлених строків поточного зберігання готує документи для знищення;
9. здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
10. складає встановлену звітність про роботу з кадрами;
11. бере участь у підготовці і розробці посадових інструкцій;

12. бере участь в розробці штатного розпису.

Спеціаліст з питань кадрової роботи безпосередньо підпорядковується директору підприємства. Для виконання обов'язків та реалізації своїх прав фахівець взаємодіє з усіма структурними підрозділами підприємства.

Проаналізувавши основні завдання та обов'язки спеціаліста з питань кадрової роботи, можемо зробити висновок, що він здебільшого відповідає саме за кадрове діловодство: ведення особових справ, облік працівників, підготовку наказів та контроль за дотриманням трудового законодавства.

2.3 Аналіз існуючої системи менеджменту персоналу на підприємстві

Система менеджменту персоналу підприємства є комплексом взаємопов'язаних процесів та елементів, які забезпечують організацію роботи з персоналом. Аналіз її структури та функціонування дозволить нам виявити сильні сторони та недоліки у кадровій політиці підприємства. Основними підсистемами, які ми розглянемо більш детально є: пошук, підбір і найм персоналу, адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, мотивація.

Пошук, підбір і найм працівників

ТОВ «Євровікна» займається виробництвом і продажем металопластикових та алюмінієвих конструкцій, тому охоплює різні категорії персоналу, необхідні для забезпечення безперервного функціонування виробничого процесу: виробничий персонал (монтажники-складальники, різальники, електрозварники), персонал, що забезпечує логістику та постачання (комірники, водії, логісти, працівники відділу постачання), персонал, що займається збутом та маркетингом (менеджери з продажу та маркетингу), а також адміністративно-управлінський персонал.

Першим етапом у підборі персоналу на підприємстві є аналіз потреб. На даному етапі спеціалістом з питань кадрової роботи оцінюється кількість, кваліфікація та компетенції наявних працівників. На основі цього аналізу визначається кількісний та якісний склад спеціалістів, необхідних підприємству.

Далі формується профіль посади: окреслюються ключові функції та завдання, які повинен виконувати співробітник, вимоги щодо рівня освіти, досвіду роботи та необхідних компетенцій, особистісні якості, якими має володіти кандидат, умови праці та робочий графік.

Для залучення потенційних працівників на ТОВ «Євровікна» використовуються декілька інструментів пошуку (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Основні канали та методи пошуку кандидатів у ТОВ «Євровікна»

Після завершення етапу пошуку розпочинається процес відбору, спрямований на визначення найбільш відповідних кандидатів. Він включає декілька етапів:

- 1) первинний відбір резюме;
- 2) телефонний скринінг, який проводиться спеціалістом з питань кадрової роботи;
- 3) тестування (за потреби);
- 4) проведення основної співбесіди.

Після успішного проходження відбору кандидату надається офіційна пропозиція про працевлаштування.

Адаптація нових працівників

На підприємстві адаптація нового працівника розпочинається ще до його виходу на роботу. Спочатку відбувається підготовка робочого місця та документів, забезпечення необхідними ресурсами, налаштування доступу до систем, а також інформування команди про нового колегу.

У перший день роботи новий співробітник знайомиться з підприємством, його структурою та зі своїми безпосередніми обов'язками, проходить інструктаж з охорони праці. Протягом терміну адаптації новому співробітнику призначають наставника або відповідальну особу з числа досвідчених працівників, який допомагає швидше освоїтись, відповідає на запитання, ділиться досвідом, надає підтримку та контролює роботу.

Оскільки підприємство працює у сфері виробництва металопластикових та алюмінієвих конструкцій, багато операцій мають технічний та технологічний характер, а виготовлення конструкцій вимагає точності, дотримання технологічних норм та правил безпеки. Тому саме наставництво є ефективним методом адаптації, який дозволяє значно прискорити інтеграцію нових працівників та підвищити їх продуктивність.

Узагальнені етапи адаптації нових працівників на ТОВ «Євровікна» відображені на рисунку 2.8.

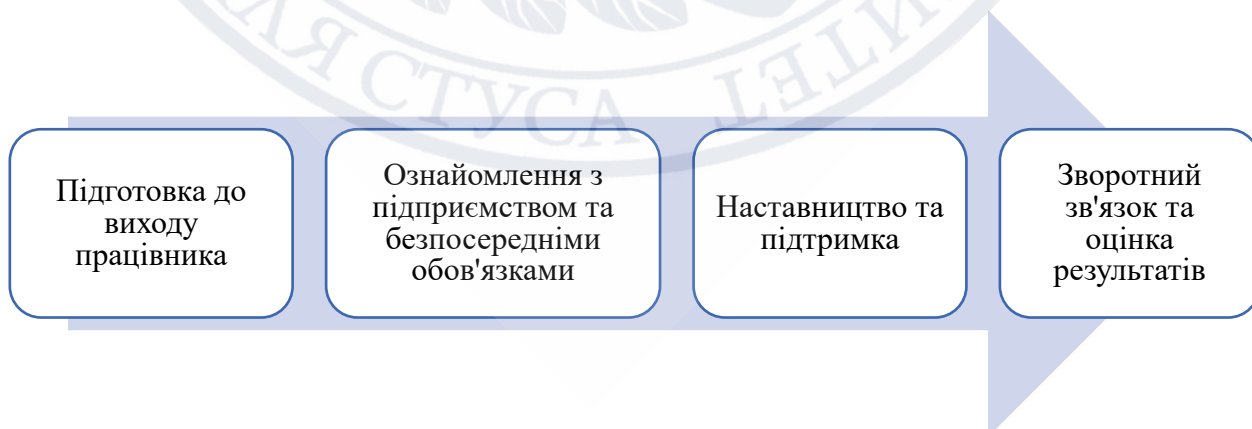


Рисунок 2.8 – Узагальнені етапи адаптації нових працівників на ТОВ «Євровікна»

Навчання та розвиток персоналу

Для розвитку персоналу ТОВ «Євровікна» використовує методи внутрішнього та зовнішнього навчання. Підприємство організовує навчання як для працівників, так і для дилерів (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Система навчання персоналу ТОВ «Євровікна»

Джерело: створено автором на основі [37]

Для дилерів підприємство організовує семінари, тренінги, конференції та вебінари з технічних питань та монтажу, пропонує власні навчальні ролики із замірів та монтажу різноманітних нестандартних конструкцій [37].

Окрім внутрішніх методів навчання (наставництво, делегування, тимчасові ротації), які використовуються безпосередньо під час роботи, працівники мають можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію, проходячи курси відповідно до своєї спеціалізації. Також систематично організовуються внутрішні навчання щодо нових продуктів, які вводяться в асортимент компанії.

Мотивація персоналу

Для підвищення рівня продуктивності праці та залученості персоналу ТОВ «Євровікна» використовує декілька методів мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Основними методами матеріальної мотивації персоналу серед грошових заохочень є:

- заробітна плата;
- премії.

Негрошовими методами матеріальної мотивації персоналу є:

- подарунки до свят;
- знижки на продукцію компанії.

Основними методами нематеріальної мотивації, які використовує підприємство для персоналу є:

- привітання працівників з важливими датами (з днем народження, з одруженням, народженням дитини, професійними святами);
- прозора та відкрита комунікація;
- зворотний зв'язок;
- похвала та визнання досягнень працівника.

На основі проведено аналізу основних елементів системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна» ми можемо визначити її сильні та слабкі сторони, щоб виявити напрями подальшого удосконалення системи.

Сильними сторонами системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна» є:

- кваліфікований персонал;
- дружній та згуртований колектив;
- налагоджена система внутрішніх комунікацій;
- наставництво на етапі адаптації;
- поєднання внутрішніх та зовнішніх методів навчання персоналу.

Слабкими сторонами системи менеджменту персоналу підприємства є недостатнє використання сучасних методів пошуку кандидатів; нерозвинена система мотивації персоналу; висока плинність кадрів.

Висновки по розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи було проведено ґрунтовний аналіз особливостей функціонування системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна».

Здійснюючи загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, ми виділили основні напрями діяльності компанії, проаналізували особливості організаційної структури та оцінили поточний фінансовий стан підприємства. Загалом фінансові показники діяльності ТОВ «Євровікна» за останні три роки суттєво покращились, що свідчить про його прибутковість.

Було досліджено структуру та динаміку кадрового потенціалу ТОВ «Євровікна». Виявлено, що кількість працівників протягом останніх чотирьох років суттєво зменшилась. Серед категорій персоналу переважають робітники, оскільки найбільша частка працівників підприємства зосереджена у сфері виробництва. Також було проаналізовано основні функції спеціаліста з питань кадрової роботи, більшість з яких відносяться до кадрового діловодства.

Під час аналізу існуючої системи менеджменту персоналу підприємства, ми виділили такі ключові її складові: пошук, підбір та найм персоналу, адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу і мотивація працівників.

На основі проведеного аналізу було визначено основні сильні та слабкі сторони системи менеджменту персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження кращих методів та практик менеджменту персоналу на основі зарубіжного досвіду

Глобалізація, швидкий розвиток технологій та висока конкуренція на ринку праці зумовлюють потребу компаній у постійному вдосконаленні системи менеджменту персоналу. Для того, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства та залишатись конкурентоспроможним, необхідно регулярно здійснювати аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та вивчати досвід провідних країн світу. Дослідження світових практик дасть змогу визначити нові ефективні інструменти та підходи, які можуть бути адаптовані до системи менеджменту персоналу вітчизняних підприємств. Тому розглянемо більш детально особливості управління персоналом у різних країнах, зокрема, у США, Японії, Франції та Німеччині.

Характерними рисами американської моделі управління персоналом є:

- чітке формулювання цілей;
- орієнтація на індивідуальні результати;
- високий професіоналізм;
- гнучкість і мобільність;
- заохочення здорової конкуренції.

Протягом останніх років особливої популярності в американських компаніях набув підхід «Pay for Performance», який передбачає винагороду працівників на основі їхніх індивідуальних та колективних досягнень. Реалізація даного підходу здійснюється через впровадження гнучких систем оплати праці та змінних форм винагороди.

У системі менеджменту персоналу американських компаній значна увага також приділяється вдосконаленню організації праці. Все більша кількість організацій поступово відмовляється від традиційних ієрархічних

організаційних структур управління, скорочують кількість вертикальних управлінських рівнів, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань і делегують повноваження на рівень робочих груп чи бригад [38].

Особливостями програм адаптації персоналу в США є: орієнтація на результати та продуктивність, різноманітність та інклюзивність, акцент на корпоративній культурі [39].

Навчання персоналу в американських компаніях розглядається як інвестиція, що одночасно сприяє розвитку компетенцій працівників та підвищенню ефективності виробничих процесів. Програми навчання мають забезпечувати здобуття конкретних знань і практичних навичок, бути достатньо універсальними та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії [40].

В американській моделі менеджменту персоналу матеріальна мотивація відіграє важливу роль. Ключовий акцент робиться на індивідуальних досягненнях працівника. Компанії широко використовують преміювання за високі результати, залучають персонал до участі в розподілі прибутку та управлінні підприємством. Характерною особливістю даної моделі є поширена практика нагородження найкращих співробітників акціями компанії [41].

Таким чином, основними матеріальними методами заохочення персоналу, які зазвичай використовуються американськими роботодавцями, є:

- заробітна плата;
- грошові бонуси та програми заохочення за продуктивну працю;
- оплачувані відпустки;
- медичне страхування та пільги, пенсійні плани;
- опціони на акції та компенсації на основі акцій.

Основними методами нематеріальної мотивації є:

- організація спільних поїздок;
- забезпечення безкоштовного харчування;
- підтримка професійного та кар'єрного розвитку працівників;

- надання підтримки сім'ям працівників (наприклад, допомога у пошуку няні для дитини, організація корпоративного дитячого садка);
- формування сприятливого робочого середовища;
- забезпечення регулярного зворотного зв'язку від керівництва;
- визнання досягнень працівника;
- надання працівникам автономії у виконанні поставлених завдань [42].

Японська модель управління персоналом вважається однією з найбільш унікальних у світі, оскільки вона орієнтована не лише на управлінські практики, а й на культуру, традиції, цінності та норми японського суспільства.

Характерними рисами японської моделі управління персоналом є:

- довгострокове залучення працівників;
- оплата праці відповідно до вислуги років;
- безперервне вдосконалення;
- гнучкий підхід до групової відповідальності за кінцеві результати роботи;
- налагодження горизонтальних зв'язків між співробітниками.

Особлива увага приділяється вивченню індивідуальних особливостей кожного працівника, аналізу його сильних та слабких сторін. На основі отриманої інформації йому призначають посаду, визначають основні завдання та обов'язки і створюють належні умови для роботи [38].

Характерними особливостями програм адаптації у Японії є: довгостроковий процес інтеграції в корпоративну культуру, інтенсивні орієнтаційні програми та навчання на робочому місці, командна робота та групова динаміка [39].

У японській моделі на кар'єрний розвиток персоналу впливає вік, стаж та кваліфікація. Оцінювання персоналу здійснюється за наступними критеріями: професійні знання, управлінські навички, здатність до планування, відповідальність, рішучість, активність, швидкість у роботі [43].

Ключовими особливостями організації розвитку персоналу у Японії є:

- сформована культура навчання та наявність навчальних програм для постійного професійного розвитку персоналу, що реалізуються через створення

власних навчальних центрів і сприяють отриманню спеціалізованої освіти та навичок;

- створення умов для професійного стажування шляхом тимчасових ротацій працівників з метою обміну досвідом та розширення професійних знань;

- сприяння кар'єрному зростанню та менторству шляхом розвитку лідерських якостей та управлінських навичок персоналу;

- сприяння формуванню командної роботи шляхом розвитку комунікаційних навичок працівників для ефективного досягнення стратегічних цілей компанії [40].

Основними матеріальними стимулами, що використовуються у японській моделі управління персоналом, є:

- зростання заробітної плати відповідно до стажу, досягнень, досвіду, освіти, посади працівника;

- премії та бонуси, які виплачуються двічі на рік;

- медичне страхування;

- компенсація витрат на проїзд;

- часткова оплата житла.

В Японії особливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації, серед яких основними є:

- створення умов для особистісного та професійного зростання працівників;

- практика пожиттєвого найму, що гарантує стабільність для працівника;

- організація різноманітних корпоративних заходів для працівників та їх сімей;

- визнання та похвала;

- розподіл завдань між співробітниками відповідно до їх знань, умінь, навичок та уподобань;

- надання можливостей для кар'єрного зростання працівників за умов підвищення кваліфікації та успішної роботи у компанії протягом певного періоду;

- надання можливості участі в партисипативній системі управління компанією [42].

Ключовими характеристиками моделі управління персоналом у Франції є: значна увага до дотримання трудового законодавства та ролі профспілок у регулюванні соціально-трудових відносин, акцент на соціальний діалог та колективні переговори, наявність структурованих програм орієнтації та навчання, важливість дотримання норм робочого часу та відпусток, підтримка балансу між роботою та відпочинком, різноманітність та інклюзивність.

У французьких компаніях висуваються високі вимоги до персоналу, що зумовлено жорсткою конкуренцією на ринку праці. Значна увага приділяється професійній перепідготовці працівників. Кар'єрне зростання стає можливим тільки за умови постійного підвищення кваліфікації та знань. З цією метою для всіх співробітників компанії організовуються спеціалізовані програми навчання. Крім того, працівників регулярно інформують про стан справ в компанії та відкриті внутрішні вакансії [38].

Особливостями організації розвитку персоналу у французькій моделі є:

- встановлення партнерських відносин з навчальними закладами (коледжі, університети) для підготовки кваліфікованих фахівців у різних галузях;
- надання можливостей для проходження стажування з метою отримання молодими спеціалістами практичного досвіду роботи;
- організація та розробка програм для професійного навчання працівників компанії;
- наявність гнучкого графіку роботи, що дозволяє ефективно поєднування роботу та навчання [40].

Французька модель управління персоналом відома своєю політикою, спрямованою на забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Законодавством встановлено 35-годинний робочий тиждень, обов'язкову тривалість оплачуваної відпустки і захист працівників від надмірного навантаження. Також у Франції діє концепція «право на відключення», що передбачає право працівників не відповідати на робочі електронні листи,

повідомлення та дзвінки поза робочим часом. Дана практика запобігає професійному вигоранню, зменшує стрес та надмірне навантаження, підвищує продуктивність та дозволяє встановлювати чіткі межі між роботою та особистим життям [44].

Модель матеріальної мотивації у Франції ґрунтується на двох ключових аспектах:

- індивідуалізації оплати праці (розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, його особистого внеску в досягнення кінцевих результатів діяльності компанії, якості роботи);

- індексації заробітної плати в залежності від зростання цін (передбачає постійний перегляд рівня заробітної плати для того, щоб забезпечити її відповідність сучасним економічним умовам і не допустити зниження матеріального добробуту працівників) [41].

У французькій моделі управління персоналом також є поширеним заохочення здорової конкуренції між співробітниками. Для цього використовується бальна система, у межах якої за досягнення певних результатів кожен співробітник отримує відповідну кількість балів. Після закінчення місяця накопичені бали конвертуються у додаткові виплати. Така система забезпечує високий рівень прозорості та відкритості, оскільки кожен співробітник в режимі реального часу може побачити результати своєї роботи та має можливість порівняти їх зі своїми колегами.

У французьких компаніях також активно застосовується система KPI, за якою розмір премії визначається відповідно до індивідуального виконання поставлених цілей. У разі досягнення всіх цілей працівник отримує премію у повному обсязі. Якщо жодна з цілей не виконана – премія не нараховується. При перевиконанні цілей, наприклад, на 110% розмір премії також збільшується на 10%. Така система матеріальної мотивації дає змогу працівникам заздалегідь розуміти, за досягнення яких результатів вони можуть отримати додаткову винагороду [41].

Особливостями програм адаптації персоналу у Німеччині є: ретельне планування та структурованість, дотримання правил та процедур, акцент на професійному розвитку, якість та ефективність, наставництво і менторство, повага до ієрархії та авторитету [39].

Планування кар'єри персоналу у німецьких компаніях включає три рівні розвитку: вертикальний, горизонтальний та високопрофесійний. Складанням планів розвитку кожного співробітника займається служба управління персоналом. Крім індивідуальних планів кар'єрного розвитку, також розробляються плани заміщення посад на декілька років вперед.

Основними умовами для кар'єрного розвитку працівників є:

- можливість самостійно приймати рішення під час виконання роботи;
- вплив результатів роботи на отримання фінансової винагороди та можливість швидкого просування кар'єрними сходами;
- створення необхідних умов для розвитку творчих здібностей;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- взаємоповага між колегами [43].

В німецькій моделі управління персоналом кар'єрне просування здійснюється на основі двох ключових принципів: послідовного підвищення з нижчої посади до вищої та підвищенню професійної компетентності [43].

Німеччина також відома своєю унікальною системою дуальної освіти, яка поєднує навчання в закладах професійної освіти та практичну підготовку безпосередньо на підприємстві. Такий підхід дає змогу забезпечити ринок праці висококваліфікованими фахівцями, які володіють не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками.

Система дуальної освіти підтримується державною політикою, а роботодавці активно залучаються до розробки навчальних програм. Як результат, рівень молодіжного безробіття в Німеччині залишається одним з найнижчих в Європі, а компанії отримують працівників, які одразу готові до виконання професійних завдань [44].

В німецькій моделі управління персоналом основними методами матеріального стимулювання є:

- гідна заробітна плата;
- премії, які надаються за досягнення конкретних цілей;
- комісійне винагородження;
- плани участі в прибутках;
- опціони на акції;
- медичне страхування.

Основними методами нематеріальної мотивації персоналу у Німеччині є:

- професійний розвиток та кар'єрне зростання;
- гнучкий графік роботи;
- віддалений формат роботи;
- сприятливе робоче середовище;
- можливості для особистісного розвитку;
- визнання досягнень;
- ефективний зворотний зв'язок [42].

Після детального аналізу особливостей кожної моделі управління персоналом доцільно узагальнити їхні ключові характеристики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові особливості систем менеджменту персоналу у провідних країнах світу

Країна	Характерні риси моделі управління персоналом
США	- підхід «Pay for Performance» (впровадження гнучких систем оплати праці та змінних форм винагороди); - орієнтація на індивідуальні результати; - заохочення здорової конкуренції; - скорочення кількості вертикальних управлінських рівнів; - преміювання за високі результати, залучення персоналу до участі в розподілі прибутку, практика нагородження найкращих співробітників акціями компанії; - підтримка професійного та кар'єрного розвитку працівників, надання працівникам автономії у виконанні поставлених

Продовження таблиці 3.1

	завдань, забезпечення регулярного зворотного зв'язку, визнання досягнень
Японія	- орієнтація моделі на цінності, традиції і норми японського суспільства; - безперервне вдосконалення; - вивчення індивідуальних особливостей кожного працівника, його сильних та слабких сторін; - практика пожиттєвого найму; - гнучкий підхід до групової відповідальності за кінцеві результати роботи; - тимчасові ротації працівників; - навчальні програми для постійного розвитку працівників
Франція	- важлива роль профспілок у регулюванні соціально-трудових відносин; - 35-годинний робочий тиждень; - концепція «право на відключення»; - індивідуалізація оплати праці; - індексація заробітної плати в залежності від зростання цін; - використання системи балів для заохочення здорової конкуренції між працівниками;
Німеччина	- ретельне планування та структурованість; - залучення працівників до процесу прийняття рішень; - створення умов для розвитку творчих здібностей працівників; - система дуальної освіти; - створення індивідуальних планів розвитку та планів заміщення посад на декілька років вперед.

Джерело: сформовано автором на основі [38-44]

На основі аналізу методів та практик управління персоналом провідних країн світу визначимо основні напрями удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна»:

- впровадження гнучких систем бонусів та премій за досягнення індивідуальних і командних ключових показників ефективності (KPI);
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- підтримка професійного та особистісного розвитку працівників.

3.2 Оптимізація процесів рекрутингу та формування HR-функції на підприємстві

Система менеджменту персоналу є однією з найважливіших систем управління організацією. Вона є ключовим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства у сучасному динамічному середовищі.

Ефективна система менеджменту персоналу сприяє досягненню значних результатів.

1. Підвищення продуктивності праці.

Створення комфортних умов для роботи, підтримка та мотивація працівників, доступ до сучасних методів навчання підвищують рівень залученості та ефективності персоналу. Саме тому, підприємства, що інвестують у розвиток своїх співробітників, отримують значну економічну вигоду у вигляді підвищення продуктивності праці [45].

2. Покращення якості товарів та послуг.

Мотивовані працівники якісніше виконують роботу, тим самим підвищуючи якість кінцевого продукту, що впливає на рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

3. Гнучкість.

Організації, які впроваджують інноваційні методи в систему менеджменту персоналу здатні швидко адаптуватися в умовах постійних технологічних змін.

4. Зниження плинності кадрів.

Ефективна система менеджменту персоналу підвищує задоволеність працівників та їх рівень лояльності до компанії. Вона дозволяє утримати цінних, висококваліфікованих працівників, тим самим, зберігаючи досвід та знання в організації.

5. Формування позитивного іміджу роботодавця.

Компанії, що пропонують привабливі та конкурентні умови праці мають позитивний імідж на ринку праці, що сприяє залученню найбільш кваліфікованих фахівців [45].

Сьогодні здійснення ефективного управління персоналом набуває абсолютно нового значення. Виклики, які спричинила війна росії проти України, зокрема, зміни в структурі зайнятості, мобілізація, міграційні процеси, руйнування виробничих потужностей, психологічна напруга та нестабільність зовнішнього середовища – вимагають переосмислення підходів до системи менеджменту персоналу. В цих умовах вона стає важливим фактором забезпечення не лише конкурентоспроможності, а й соціальної стійкості підприємства.

Проведений аналіз існуючої системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна» показав, що найбільш актуальною її проблемою є зменшення загальної чисельності працівників (у 2022 році на підприємстві працювало 119 осіб, у 2025 – 96) та висока плинність кадрів.

Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо декілька основних заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу.

1. Доцільним є пошук та найм HR-менеджера, який відповідатиме за управління персоналом та реалізацію ключових HR-процесів на підприємстві.

На даний момент, управління персоналом на підприємстві здійснюється одним фахівцем – спеціалістом з питань кадрової роботи. Проаналізувавши його функції, відповідно до посадової інструкції, ми дійшли до висновку, що його робота зосереджена більше на веденні кадрового діловодства. У зв'язку з цим, покладати на нього одночасно всі завдання, пов'язані з підбором, адаптацією, навчанням, розвитком та мотивацією персоналу не є доцільним, оскільки це перенавантажить співробітника, знизить якість виконання завдань та призведе до вигорання.

HR-менеджер на підприємстві виконуватиме ряд функцій, серед яких: здійснення підбору персоналу, адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, мотивація, управління ефективністю, робота з корпоративною культурою, аналіз HR-метрик. Більш детально функції та завдання HR-менеджера відображено на рисунку 3.1.

Підбір персоналу	- формування потреби в персоналі; - створення та розміщення вакансій; - пошук кандидатів через різні канали та відбір; - організація та проведення співбесід; - ухвалення рішення про найм
Адаптація нових працівників	- розробка програми адаптації; - організація екскурсії по підприємству, ознайомлення з корпоративною культурою; - сприяння знайомству нового співробітника з колективом; - супровід на початковому етапі роботи
Навчання та розвиток персоналу	- визначення потреб у проведенні того чи іншого типу навчання; - організація корпоративних тренінгів; - залучення організацій, що здійснюють навчання; - побудова кар'єрних траєкторій
Мотивація персоналу	- аналіз ринку праці та участь у створенні привабливої та справедливої системи винагороди співробітників; - розробка методів нематеріальної мотивації працівників; - аналіз рівня задоволеності персоналу
Управління ефективністю	- впровадження системи оцінки результатів (KPI); - проведення performance review; - надання зворотного зв'язку
Розвиток корпоративної культури	- розвиток цінностей компанії; - організація тимбілдингів; - підтримка залученості команди
Розвиток бренду роботодавця	- корпоративний стиль; - управління репутацією; - позиціонування в соціальних мережах

Рисунок 3.1 – Функції та завдання HR-менеджера, що пропонується запровадити у ТОВ «Євровікна»

Джерело: створено автором на основі [46-48]

Таким чином функції управління персоналом будуть розподілені між спеціалістом з питань кадрової роботи та HR-менеджером, що дозволить забезпечити розмежування адміністративних та стратегічних HR-процесів.

На грудень 2025 року середня заробітна плата HR-менеджера в Україні становить 30 000 грн [49]. Проте підприємство компенсує витрати на оплату праці за рахунок підвищення продуктивності персоналу та якості виконання завдань, зниження плинності кадрів, оптимізації витрат на персонал та економії часу керівництва. Впровадження HR-функції можна розглядати як інвестицію в стабільний розвиток підприємства.

2. З метою забезпечення доступу до ширшого кола кваліфікованих фахівців та більш ефективного залучення нових працівників підприємству варто розширити спектр методів і каналів пошуку кандидатів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо оптимізації процесу пошуку кандидатів

Сучасний ринок праці в Україні характеризується гострою нестачею кваліфікованих працівників та високою конкуренцією за таланти між роботодавцями. У таких умовах використання традиційних підходів до рекрутингу, а саме розміщення вакансій на платформах пошуку роботи вже не забезпечує достатнього потоку кандидатів та не дозволяє підприємству задовольняти власні потреби в кадрах.

У другому розділі магістерської роботи, ми дослідили, що для пошуку кандидатів ТОВ «Євровікна» використовує декілька інструментів: власний сайт,

платформу з пошуку роботи Work.ua, офіційні сторінки у соціальних мережах (Facebook та Instagram), внутрішній рекрутинг та рекомендації співробітників.

Удосконалення процесу пошуку персоналу варто розпочати зі створення зрозумілого та конкурентного опису вакансій, адже це перше, що бачить потенційний кандидат. За даними дослідження Indeed, 52% кандидатів стверджують, що якість опису вакансії впливає на їхнє рішення відгукнутися [50].

Аналіз актуальних вакансій ТОВ «Євровікна» на платформі пошуку роботи Work.ua дозволив нам виділити основні рекомендації щодо того як зробити оголошення більш привабливими для кандидатів.

По-перше, у вакансіях варто коротко зазначити ключову інформацію про підприємство (сферу діяльності, під яким брендом працює, основні цінності).

По-друге, надати більш деталізований перелік обов'язків та найважливіших вимог.

По-третє, підкреслити переваги роботи в компанії (матеріальні стимули, дружній колектив, наявність знижки на продукцію компанії для працівників, можливості для навчання та розвитку).

Використання додаткових методів та каналів пошуку персоналу дозволить підвищити видимість оголошень для більш широкого кола кандидатів та скоротити час закриття вакансій.

Розширення онлайн інструментів пошуку кандидатів передбачає:

- публікацію вакансій на декількох платформах, наприклад, robota.ua, OLX.ua;
- розміщення вакансій як на офіційних сторінках компанії у соціальних мережах (Facebook та Instagram), так і створення оголошень у групах з пошуку роботи.

Для того, щоб залучати молодих спеціалістів ТОВ «Євровікна» співпрацює з навчальними закладами та надає можливість проходження виробничої практики на підприємстві. Ми пропонуємо розширити напрями співпраці:

- брати участь у днях кар'єри;

- запрошувати студентів на екскурсії виробництвом;
- проводити профорієнтаційні зустрічі.

Для того, щоб підприємство було більш привабливим для кандидатів необхідно також працювати над формуванням іміджу бренду роботодавця. Варто переглянути підхід до ведення соціальних мереж, публікуючи більше інформації про життя компанії, соціальні та благодійні ініціативи, до яких вона долучається, досвід своїх співробітників.

3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Євровікна»

Традиційні моделі стимулювання, які використовують здебільшого методи матеріальної мотивації, виявляються недостатньо ефективними у довгостроковій перспективі. Їх вплив має виключно зовнішній характер та не враховує потреб працівника в особистісному розвитку, самореалізації, визнанні та участі у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід створює невідповідність між тим, чого очікують працівники і тим, як насправді здійснюється процес управління, що в результаті призводить до зниження мотивації, залученості та продуктивності [51].

Ефективним інструментом для вирішення даної проблеми є впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення конкретних результатів, зокрема через механізм KPI (ключових показників ефективності).

KPI (Key Performance Indicators) – це вимірювані показники, якими оцінюється ефективність виконання завдань та досягнення встановлених цілей [52]. Впровадження KPI у систему мотивації персоналу дозволяє поєднати індивідуальну продуктивність працівників із досягненням стратегічних цілей організації.

KPI мотивують працівників коли вони: чіткі, зрозумілі та реально досяжні; пов'язані з винагородою; демонструють досягнення та прогрес. Тому при формуванні KPI необхідно враховувати критерії SMART: конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, обмеженість в часі.

Процес впровадження KPI передбачає декілька основних етапів (рис. 3.3).

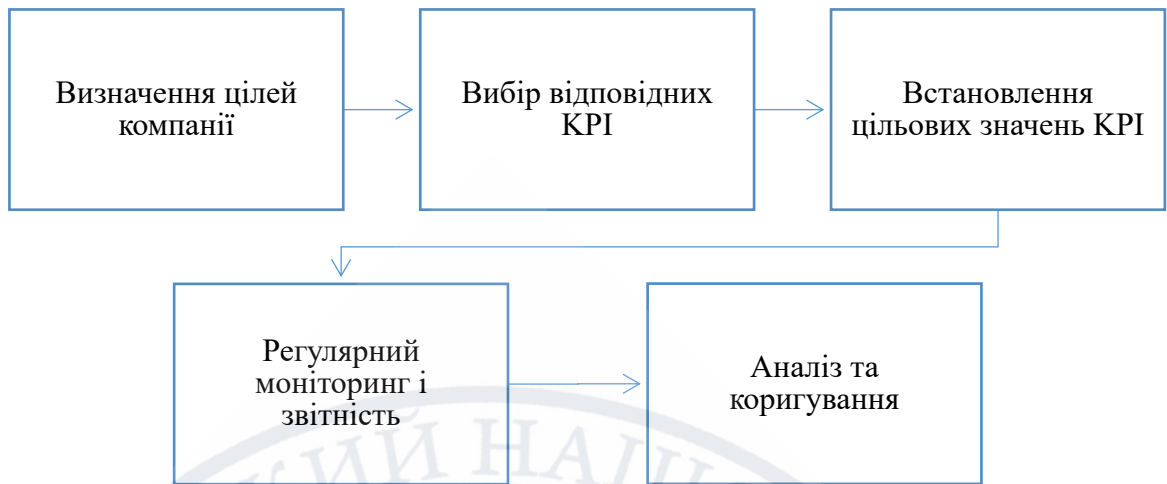


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження КРІ в організації

Джерело: створено автором на основі [52]

Для ТОВ «Євровікна» впровадження системи ключових показників ефективності матиме ряд переваг.

1. Досягнення стратегічних цілей компанії.

КРІ переводять цілі в конкретні, вимірювані завдання для кожного підрозділу та працівника. Таким чином, робота персоналу організовується так, щоб спільними зусиллями досягати встановлених стратегічних цілей.

2. Підвищення залученості та продуктивності персоналу.

Ключові показники ефективності дають змогу оцінювати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства. Коли людина бачить результат своєї праці, вона стає більш мотивованою, ефективніше та якісніше виконує свою роботу.

3. Виявлення та усунення недоліків у діяльності підприємства.

Порівняння фактичних показників з плановими дозволяє керівництву побачити де є прогалини, які підрозділи працюють менш ефективно та впровадити заходи, щоб це покращити.

Визначимо цілі компанії у системі менеджменту персоналу та ключові показники ефективності на прикладі новоствореної посади HR-менеджера.

Ціль №1: забезпечення своєчасного укомплектування кваліфікованими кадрами всіх підрозділів підприємства.

КРІ №1: якість та швидкість закриття вакансій.

Даний показник вимірює скільки часу пройшло від початку процесу пошуку кандидата до дати прийняття на роботу. Варто зважати на те, що термін закриття вакансії залежить від рівня посади.

За даними дослідження ринку праці (у якому взяли участь 1018 українських компаній), проведеного у жовтні-листопаді 2024 року, в середньому на пошук працівників на робітничі посади витрачається близько 14 днів, фахівців рівня Junior – 21 день, рівня Middle та Senior – 30-45 днів, менеджерів середньої ланки – 55 днів, керівних посад – 90 днів [53].

КРІ №2: кількість відгуків на вакансію.

Даний КРІ допомагає визначити наскільки привабливою є вакансія, чи є ефективними джерела пошуку, які використовує HR-менеджер. Недостатня кількість відгуків звужує вибір та ускладнює пошук.

Ціль №2: забезпечення стабільності кадрового складу.

КРІ: плинність кадрів.

Показник плинності кадрів є ключовим індикатором здоров'я компанії. Він відображає відсоток працівників, які залишають компанію за певний період часу та показує, наскільки ефективно організація вміє утримувати працівників, формувати комфортні умови праці та будувати довгострокові трудові відносини.

Ціль №3: підвищення рівня залученості та лояльності персоналу.

КРІ №1: рівень задоволеності персоналу.

Даний показник вимірюється за допомогою опитувань та інтерв'ю. Він дозволяє визначити, наскільки добре компанія задовольняє потреби своїх співробітників, а також виявити напрями для удосконалення.

КРІ №2: рівень залученості персоналу.

Цей показник показує наскільки працівники емоційно та професійно залучені у роботу. Він також визначається методом опитування персоналу.

Узагальнимо цілі та ключові показники ефективності (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності для HR-менеджера

Цілі підприємства у сфері управління персоналом	Ключові показники ефективності	Одиниці виміру	Термін звітування
Забезпечення своєчасного укомплектування кваліфікованими кадрами всіх підрозділів підприємства	Якість та швидкість закриття вакансій	Середня кількість днів на закриття вакансій (дні)	Щомісяця
		Відсоток вакансій, закритих у встановлений термін (%)	
	Кількість відгуків на вакансію	Кількість отриманих відгуків на одну вакансію (шт.)	Щомісяця
		Відсоток відгуків від кандидатів, що відповідають вимогам (%)	
Забезпечення стабільності кадрового складу	Плинність кадрів	Кількість звільнень за певний період (осіб)	Щомісяця
		Коефіцієнт плинності кадрів (%)	Щопівроку
		Середній термін роботи співробітників в компанії (місяці / роки)	Щорічно
Підвищення рівня залученості та лояльності персоналу	Рівень задоволеності персоналу	Індекс лояльності працівників (%)	Щорічно
		Середній бал за результатами опитування (5-бальна чи 10-бальна шкала)	
		Відсоток працівників, що відповіли «задоволений / дуже задоволений» (%)	
	Рівень залученості персоналу	Середній бал за результатами опитування (5-бальна чи 10-бальна шкала)	Щорічно

Рівень виконання ключових показників ефективності оцінюватиметься за 5-бальною шкалою. Розрахунок проводитиметься за таким алгоритмом:

крок №1: оцінка виконання кожного КРІ за 5-бальною шкалою;

крок №2: розрахунок середнього значення по всіх КРІ, шляхом ділення суми балів на кількість ключових показників ефективності;

крок №3: визначення рівня виконання ключових показників ефективності за шкалою оцінювання (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Шкала оцінювання рівня виконання КРІ

Бал	Відсоток виконання (%)	Рівень виконання
0-0,9	0-19	Дуже низький
1-1,9	20-39	Низький
2-2,9	40-59	Задовільний
3-3,9	60-79	Достатній
4-4,9	80-99	Високий
5	100	Відмінний

У разі перевиконання планового показника підсумковий відсоток виконання КРІ коригується шляхом додавання відсотка перевищення фактичного результату над плановим. Наприклад, якщо працівник перевиконав план на 5%, то підсумковий результат, відповідно, становитиме 105%.

За виконання планових ключових показників ефективності від 95 до 100% працівники можуть отримати матеріальну винагороду:

- бонуси у розмірі 10% від окладу (при виконанні щомісячних КРІ);
- премію у розмірі 50% від окладу (при виконанні річних КРІ).

Для винагороди співробітників, які показали найкращі результати також використовуватимуться методи нематеріальної мотивації:

- публічне визнання;
- символічні винагороди (кубки, медалі, значки, грамоти, статуетки, сертифікати, брендовані подарунки);
- надання додаткових вихідних або днів відпустки;
- можливості кар'єрного зростання.

Таким чином, впровадження системи КРІ на ТОВ «Євровікна» сприятиме не лише матеріальному стимулюванню персоналу, а й впливатиме на внутрішню мотивацію працівників.

Висновки по розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи було досліджено досвід провідних країн світу (США, Японії, Франції та Німеччини) в управлінні персоналом, виокремлено ключові особливості кожної з моделей та визначено практики і методи, які можуть бути впроваджені у систему менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна».

На основі аналізу існуючої системи управління персоналом підприємства було виявлено, що для її удосконалення доцільним є: створення посади HR-менеджера та оптимізація процесу пошуку кандидатів.

Для підвищення рівня мотивації, залученості та продуктивності персоналу було запропоновано впровадити систему мотивації, орієнтовану на досягнення конкретних результатів через механізм КРІ (ключових показників ефективності). Дана система передбачатиме поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу, щоб задовольнити як зовнішні, так і внутрішні потреби працівників.

ВИСНОВКИ

1. У процесі виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи нами було досліджено сутність поняття «менеджмент персоналу», його основні цілі, функції та принципи. На основі проаналізованої інформації ми визначили, що менеджмент персоналу – це сукупність принципів, методів, підходів та інструментів, спрямованих на залучення персоналу, його розвиток та ефективне використання потенціалу працівників з метою досягнення цілей організації та забезпечення потреб персоналу. Менеджмент персоналу ґрунтується на загальних, функціональних, соціальних та морально-етичних принципах і виконує низку загальних (планування, організація, мотивація, контроль та координація) та специфічних (безпосередньо пов'язаних з кадровою політикою) функцій. Успішне функціонування системи управління персоналом можливе лише за умови дотримання усіх принципів, адже саме вони визначають правила, положення та норми управлінської поведінки.

2. Узагальнено основні підходи до формування та розвитку системи менеджменту персоналу. Системний підхід розглядає менеджмент персоналу як складний, багаторівневий механізм, де всі елементи тісно пов'язані між собою та впливають один на одного. Процесний підхід зосереджується на формуванні системи менеджменту персоналу як сукупності взаємопов'язаних, циклічних процесів, функціональний – на практичному вимірі управлінських процесів. Щоб залишатись ефективною, система менеджменту персоналу потребує постійного вдосконалення. Тому в роботі розглянуто компетентнісний та інноваційний підходи до її розвитку. Ключовими їх особливостями є те, що вони можуть бути впроваджені на усіх етапах роботи з персоналом, забезпечуючи гнучкість системи.

3. Здійснено аналіз основних складових системи менеджменту персоналу, зокрема підсистем: планування та підбору персоналу, адаптації, навчання і розвитку, мотивації та оцінки ефективності, соціальної політики, корпоративної культури та управління трудовими відносинами. Кожна з цих підсистем виконує

окремі специфічні функції, проте всі вони є взаємозалежними та взаємодоповнюючими.

4. У процесі здійснення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Євровікна» було проведено детальний аналіз його фінансового стану. За останні три роки фінансові показники діяльності підприємства значно покращилися. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році збільшився на 35,4% у порівнянні з 2023 та на цілих 98% у порівнянні з 2022 роком. Ще більш суттєве збільшення чистого прибутку – на 48,5% у 2024 році у порівнянні з 2023 та на 148,9%, порівнюючи з 2022 роком.

ТОВ «Євровікна» має лінійну організаційну структуру управління, що значно спрощує комунікацію та дозволяє швидко приймати рішення. Для ефективного обміну інформацією на підприємстві використовуються як вертикальні, так і горизонтальні канали комунікації.

На основі проведеного SWOT-аналізу було визначено, що основними можливостями для розвитку підприємства є: вихід компанії на нові ринки, залучення нових сегментів клієнтів, використання цифрових технологій для підбору та замовлення конструкцій.

5. Було здійснено аналіз структури персоналу ТОВ «Євровікна» та досліджено динаміку кадрового потенціалу підприємства. Виявлено зниження чисельності персоналу протягом останніх чотирьох років (з 119 осіб у 2022 році до 96 – у 2025). У статевій структурі персоналу переважають чоловіки (74%), жінки становлять 26%. Більшість працівників ТОВ «Євровікна» (63%) належать до категорії «робітники», що зумовлено специфікою діяльності підприємства.

Досліджено організацію роботи підприємства у сфері менеджменту персоналу. Визначено, що відповідальним за усі кадрові процеси на підприємстві є спеціаліст з питань кадрової роботи. Проаналізувавши детально функції та завдання даного фахівця, було виявлено, що його робота зосереджена здебільшого на кадровому діловодстві.

6. Розглянуто існуючу систему менеджменту персоналу на підприємстві. Виділено основні її складові: пошук, підбір та найм персоналу, адаптація нових

працівників, мотивація, навчання та розвиток персоналу. Охарактеризовано етапи підбору та відбору персоналу на підприємстві, визначено основні канали та методи пошуку персоналу.

Проаналізовано етапи адаптації нових працівників, серед яких: підготовка до виходу працівника, ознайомлення з підприємством та безпосередніми обов'язками, наставництво та підтримка, зворотний зв'язок та оцінка результатів.

Досліджено систему навчання та розвитку персоналу ТОВ «Євровікна». Вона включає як внутрішнє (методи делегування, тимчасових ротацій, наставництво), так і зовнішнє навчання, яке організовується для працівників компанії (корпоративні тренінги, дистанційні курси тощо) та дилерів (семінари, тренінги, конференції).

Визначено, що для того, щоб підвищити рівень залученості персоналу підприємство використовує поєднання методів матеріального та нематеріального стимулювання. Основними методами нематеріальної мотивації є: привітання працівників з важливими датами, похвала та визнання досягнень, зворотний зв'язок, прозора та відкрита комунікація.

Результати проведеного аналізу системи менеджменту персоналу підприємства дозволили виділити слабкі сторони, які потребують удосконалення: висока плинність кадрів, недостатнє використання сучасних методів пошуку кандидатів, недостатньо розвинена система мотивації персоналу.

7. Розглянуто особливості управління персоналом у провідних країнах світу: США, Японії, Франції та Німеччині. Досліджено ключові характеристики кожної з моделей та виявлено практики і методи, які можуть бути впроваджені у систему менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна». Це, зокрема, підтримка професійного та особистісного розвитку працівників, залучення співробітників до прийняття рішень, впровадження гнучких систем бонусів та премій за досягнення індивідуальних і командних KPI.

8. Запропоновано заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Євровікна», серед яких: створення посади HR-менеджера, оптимізація процесу пошуку кандидатів та впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення конкретних результатів через механізм KPI.

Створення посади HR-менеджера дасть змогу підприємству покращити процеси управління персоналом і забезпечити розмежування адміністративних та стратегічних HR-процесів.

Заходи з оптимізації процесу пошуку кандидатів допоможуть підприємству більш активно залучати нових працівників та забезпечити доступ до більш широкого кола кваліфікованих фахівців. Вони передбачають: створення конкурентних вакансій, розширення використання інструментів для пошуку кандидатів, співпрацю з навчальними закладами, формування іміджу бренду роботодавця.

Впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення конкретних результатів через механізм KPI дозволить підвищити рівень залученості персоналу, продуктивність праці, якість виконання роботи, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін.; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. Рудніченко Є., Гавловська Н., Бресь А., Роздобудько Е. (2025) Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4, 357-363. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-50>
3. Череп. О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
4. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 101 с.
5. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
6. Алькема В.Г., Скиба В.М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
7. Ярмус Т.Б. (2024) Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*, 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538>
8. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
9. Заставний М. (2024). Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект.

Економіка та суспільство, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-121>

10. Грідін О.В., Букреєва А.О. Особливості та перспективи впровадження компетентнісного підходу в HR-менеджменті. *Topics of research in scientific and educational activities: XVIII International scientific and practical conference*. Zaragoza, Spain, 2025. С. 117-119.

11. Шерстюк Р.П., Летун О.О. (2025). Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 13 (46). URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/47227eea-aaf6-40e2-9be4-f9c312b8bd62/content>

12. Власенко Т., Зеленьак В., Кайтанський І. (2024). Формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5, 263-268. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-38>

13. Склярук Т., Наконечна В. (2024). Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 4, 39–47. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5>

14. Насад Н.В., Насад Д.О. (2025). Інноваційні підходи управління людськими ресурсами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.*, 3, 46-52. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030615>

15. Що таке кадрове планування: HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pratsyuie-kadrove-planuvannya/> (дата звернення 05.10.2025)

16. Рекрутинг: особливості та етапи підбору персоналу: Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rekruting-osoblivosti-ta-etapi-pidboru-personalu> (дата звернення 05.10.2025)

17. Осадчук О. (2022). Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>
18. Процес рекрутингу: 7 ключових етапів підбору персоналу: HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/> (дата звернення 05.10.2025)
19. Федорчук Т.Ю., Можаровська Т.В. (2023). Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2, 65-68. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>
20. Волчкевич А.П. Нематеріальна мотивація як фактор підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф..* Вінниця: ВНТУ, 2025.
21. Прохоровська С.А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2 (02), 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
22. Ліганенко І.В., Сарлачан Н.В., Мунтян Ю. К. Управління навчанням і розвитком персоналу. *Prospects for the development of modern science and education: problems and ways of development: The VI International scientific and practical conference.* Plovdiv, Bulgaria, 2025. С. 60-63.
23. Як навчати персонал: Work.ua. URL: <https://www.work.ua/guides/education/2161/>
24. Копитко М. (2023). Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1 (69), 60-69. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>
25. Кучинський В.А., Долина І.В. (2022). Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного*

технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 4, 59–66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59>

26. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR: HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення 18.10.2025)

27. Кадрове діловодство: ведення та організація кадрового діловодства: Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kadrove-dilovodstvo-vedennya-ta-organizaciya-kadrovogo-dilovodstva> (дата звернення 30.10.2025)

28. Чобіток В., Кострова Т. (2025). Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, 3, 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))

29. ТОВ «ЄВРОВІКНА»: YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32538170/ (дата звернення 01.11.2025)

30. ТОВ «Євровікна»: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32538170> (дата звернення 01.11.2025)

31. Торговельна марка Luvin: Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/trademarks/m201413447?utm_source (дата звернення 31.10.2025)

32. LUVIN: офіційний сайт. URL: <https://luvin.ua/> (дата звернення 03.11.2025)

33. ТОВ «Євровікна». Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік.

34. ТОВ «Євровікна». Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік.

35. ТОВ «Євровікна». Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік.

36. Коефіцієнт швидкої ліквідності: AnalizUa Фінансово-господарський аналіз підприємства. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh->

terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti

(дата звернення 31.10.2025)

37. LUVIN співпраця: офіційний сайт. URL: <https://luvin.ua/uk/spivpratsia/>

(дата звернення 03.11.2025)

38. Кубіцький Ю. Зарубіжний досвід формування соціально-психологічного клімату в організації. *Scientific review of the actual events, achievements and problems: IV International Scientific and Theoretical Conference*, Berlin, Germany, April 4, 2025, 39-44. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2567>

39. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. (2024). Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*, 5, с. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>

40. Єсипенко, Г., Кубіцький С. Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: матеріали III міжнар. наук. конф., м. Хмельницький, 12 липня 2024. Хмельницький, 2024. С. 31-37.

41. Васюта В., Литвин В. (2025). Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*, 1 (92). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.173

42. Сайко В.Р., Ільчук П.Г. (2023). Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практики Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи проектного менеджменту в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 38, 350-360. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8401964>

43. Іванова В., Кубіцький С. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*: матеріали I міжнар. наук. конф., м. Полтава, 23 червня 2023. Полтава, 2023. С. 64-70.

44. Омеляненко М., Цзін Ц. (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори

трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*, 10, 641-655. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>

45. Карпенко О., Матвійчук Є. (2024). Удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 56. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/200>

46. Вовк В.О. (2024). Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*, 1, 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.3>

47. Професія менеджер з персоналу: обов'язки, можливості та актуальні вакансії: robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/career-guide/menedzher-z-personalu> (дата звернення 15.11.2025)

48. Хто такий HR-менеджер і чим він займається: GOIT. URL: <https://goit.global/ua/articles/khto-takyy-hr-menedzher-i-chym-vin-zaymaetsia/> (дата звернення 15.11.2025)

49. HR-менеджер: середня зарплата в Україні: Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-hr-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80/> (дата звернення 15.11.2025)

50. 12 секретів ідеальної вакансії: як написати оголошення, яке приваблює топових кандидатів? URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/594681-12-sekretiv-idealnoyi-vakansiyi-yak-napysaty-oholoshennya-yake-pryvablyuye-topovykh> (дата звернення 18.11.2025)

51. Кулик В., Бехтер О. (2025). Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 3 (17), 342-352. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>

52. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно: HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення 19.11.2025)

53. Наскільки швидко закриваються вакансії в Україні? Найцікавіше з дослідження ринку праці: robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/naskilki-shvidko-zakrivayutsya-vakansiyi-v-ukrayini-naytsikavishe-z-doslidzhennya-rinku-pratsi> (дата звернення 19.11.2025)



ДОДАТКИ

