

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві  
(на прикладі ТОВ «ЛІТМЛ», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.020019.01.08.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1  
Шифр

Керівник К.Є.Н., доц.  
Науковий ступінь, звання звання

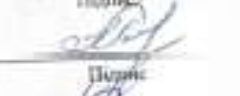
Нормоконтролер Соч. Векел.

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

13 06 2025 р.

  
Підпис

Сніжана СТАВНИЧА  
Ім'я, прізвище

  
Підпис

Ольга БАКСАЛОВА  
Ім'я, прізвище

  
Підпис

Юрка Трайбова  
Ім'я, прізвище

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, прізвище

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Освітній рівень: перший (бакалаврський)  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
спеціальність: 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»  
шифр і назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

"05" 02 2025р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ставнича Сніжана Володимирівна  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце роботи

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 6









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 11 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»); наукова, фахова та навчальна література; статистичні матеріали Державної служби статистики України; електронні джерела, аналітичні огляди; наукові статті з фахових журналів.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві. 2. Аналіз діяльності та системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛІТМА». 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛІТМА».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «система управління персоналом». 2. Система управління персоналом підприємства. 3. Основні функції управління персоналом на підприємстві. 4. Принципи, що забезпечують ефективне функціонування сучасної системи управління персоналом. 5. Вплив ефективності системи управління персоналом на підприємство. 6. Підходи до формування ефективної системи управління персоналом. 7. Основні підходи до формування системи управління персоналом. 8. Порівняння традиційного та інтегративного підходів до формування системи управління персоналом. 9. Основні проблеми системи управління персоналом в Україні. 10. Тенденції розвитку управління персоналом в Україні. 11. Основні тенденції розвитку HR-систем в Україні. 12. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр. 13. Етапи оцінювання системи управління персоналом підприємства. 14. Основні показники управління персоналом ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки. 15. Динаміка кількісних показників управління персоналом ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 16. Ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства. 17. Рекомендована HR-модель для ТОВ «ЛІТМА». 18. Заходи з підвищення ефективності HR у ТОВ «ЛІТМА». 19. KPI-програма для співробітників ТОВ «ЛІТМА». 20. Показники ефективності (KPI).

## 6. Консультації розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Трайковська Т.В., м.к. в.к.к.		

7. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Березень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Ставнича С.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 23 рисунка, 12 таблиць, 42 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-СИСТЕМА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.

Розвинуто теоретичні основи управління персоналом на підприємстві. Розглянуто сутність та значення системи управління персоналом на сучасному підприємстві. Визначено основні підходи до формування ефективної системи управління персоналом. Досліджено проблеми та тенденції розвитку системи управління персоналом в Україні.

Розглянута загальна характеристика ТОВ «ЛІТМА». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА». Здійснено оцінювання системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛІТМА».

Запропоновано пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та функцій HR-системи ТОВ «ЛІТМА». Розроблено заходи з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ЛІТМА».



13. 06. 2025 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність та значення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.....	7
1.2 Основні підходи до формування ефективної системи управління персоналом.....	11
1.3 Проблеми та тенденції розвитку системи управління персоналом в Україні...	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	22
2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві.....	30
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА».....	34
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та функцій HR-системи підприємства.....	34
3.2 Розробка заходів з підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	38
ВИСНОВКИ.....	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	46

## ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Особливо це стосується виробничих компаній, де трудові ресурси напряму впливають на якість, продуктивність і прибутковість діяльності. Вдосконалення системи управління персоналом дозволяє не лише забезпечити стабільність кадрового складу, а й сформувати високий рівень залученості, гнучкості та інноваційної здатності трудового колективу. Отже, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною як з теоретичної, так і з прикладної точки зору.

Проблематика удосконалення управління персоналом широко висвітлена у працях українських та зарубіжних учених, зокрема: Дячук Д.В., Василенко В.О.; Біла С.О.; Соловйова К.С.; Ulrich D.; Armstrong M.; Dessler G.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути сутність та значення системи управління персоналом на сучасному підприємстві;
- визначити основні підходи до формування ефективної системи управління персоналом;
- дослідити проблеми та тенденції розвитку системи управління персоналом в Україні;
- розглянути загальну характеристику ТОВ «ЛІТМА»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА»;
- здійснити оцінювання системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛІТМА»;
- запропонувати пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та функцій HR-системи ТОВ «ЛІТМА»;

– розробити заходи з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ЛІТМА».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ТОВ «ЛІТМА» з урахуванням сучасних викликів та тенденцій у сфері HR-менеджменту.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на підприємстві у системі загального менеджменту.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом на виробничому підприємстві.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: аналіз, синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод експертних оцінок, індукція, дедукція, узагальнення, структурно-функціональний підхід.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та значення системи управління персоналом на сучасному підприємстві

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту, яка охоплює весь цикл роботи з працівниками – від їхнього залучення до звільнення, включаючи процеси адаптації, навчання, мотивації, оцінки та розвитку. У сучасних умовах, коли кадровий потенціал є основним джерелом конкурентних переваг підприємства, система управління персоналом набуває стратегічного значення.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

№	Автор	Визначення	Джерело
1	В. А. Савчук	«Система управління персоналом – це організований процес взаємодії керівників і працівників підприємства, спрямований на досягнення цілей організації через ефективне використання трудового потенціалу»	[1]
2	О. Г. Шевчук	«Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність менеджменту з формування, розвитку і використання трудового потенціалу підприємства»	[2]
3	Н. В. Коломієць	«Система управління персоналом включає взаємопов'язані підсистеми планування, добору, розвитку, мотивації та оцінки персоналу»	[3]

Система управління персоналом – це сукупність методів, принципів, інструментів, функцій і організаційних структур, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Різні вчені та фахівці з управління по-різному трактують зміст цього поняття, що наведено у таблиці 1.1.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зазначити, що система управління персоналом охоплює такі ключові елементи (Рисунок 1.1).

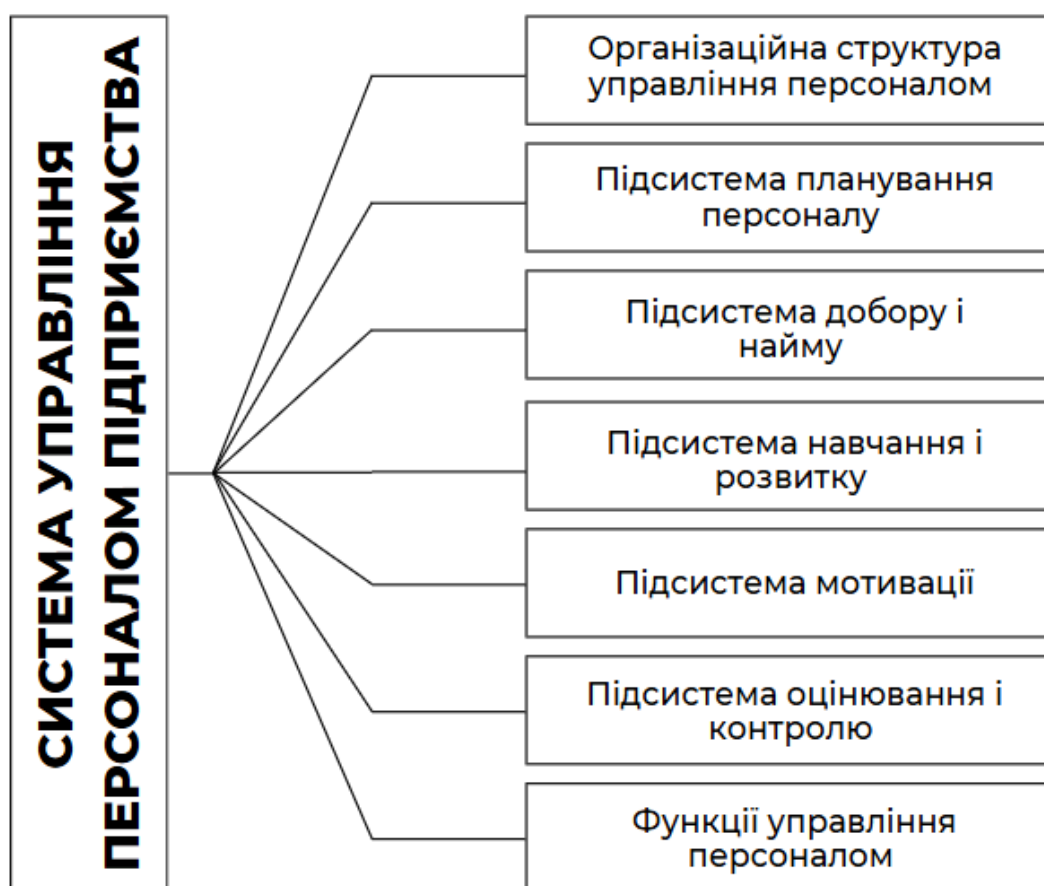


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом підприємства

Система управління персоналом реалізує свої завдання через виконання певних функцій, які наведено на Рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні функції управління персоналом на підприємстві

Формування сучасної системи управління персоналом ґрунтується на ряді принципів, що забезпечують її ефективне функціонування. До основних з них належать принципи, представлені на Рисунку 1.3.

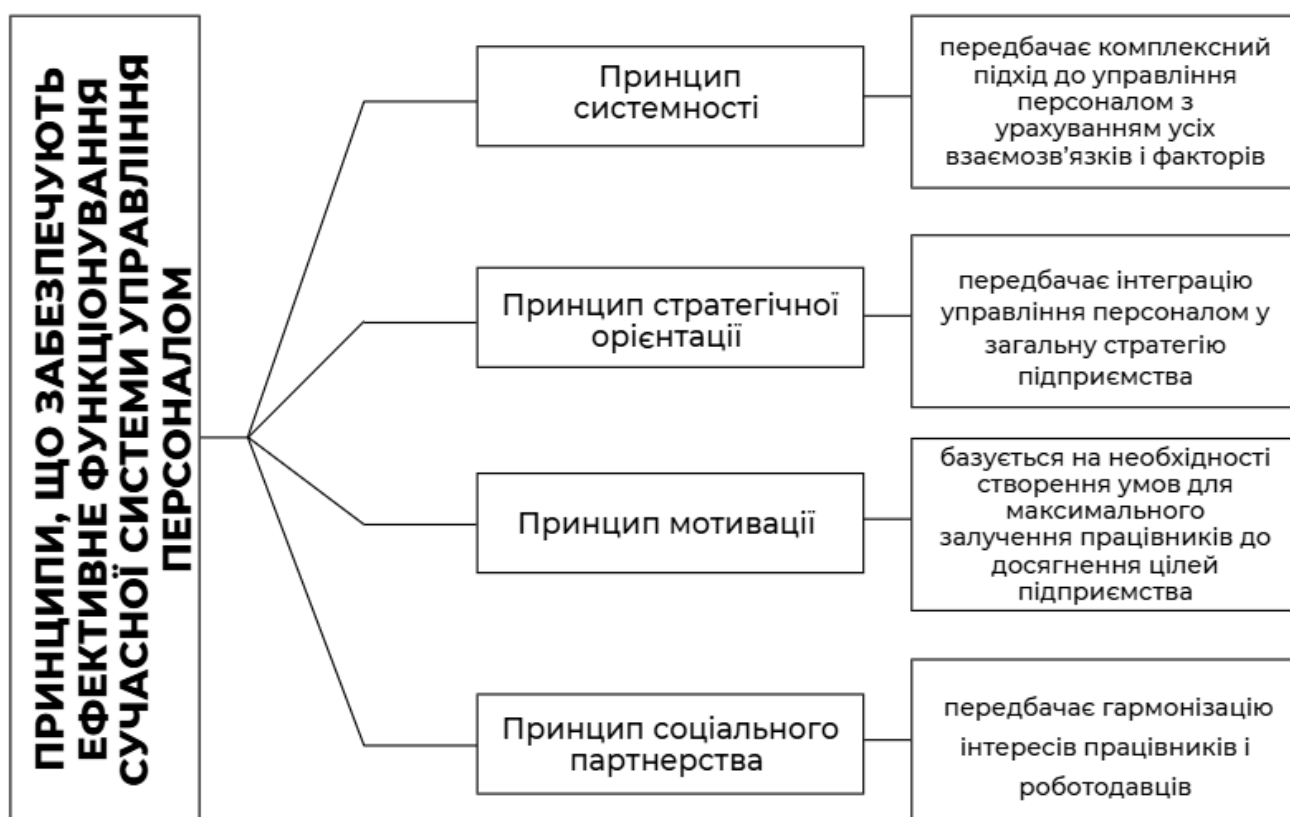


Рисунок 1.3 – Принципи, що забезпечують ефективне функціонування сучасної системи управління персоналом

У сучасному менеджменті управління персоналом розглядається як один із головних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна система управління персоналом забезпечує:

- оптимальне використання трудового потенціалу;
- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- ефективну реалізацію організаційної стратегії.

У таблиці 1.2 представлено порівняння впливу ефективної та неефективної системи управління персоналом на результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Вплив ефективності системи управління персоналом на підприємство

Показник	Ефективна система	Неефективна система
Продуктивність праці	Зростає	Знижується
Задоволеність персоналу	Висока	Низька
Текучість кадрів	Низька	Висока
Інноваційність	Стимулюється	Блокується
Виконання стратегічних цілей	Забезпечується	Ускладнюється

Таким чином, система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства. Її ефективне функціонування забезпечує не лише досягнення економічних результатів, а й формує сильний кадровий потенціал, спроможний адаптуватися до змін та стимулювати розвиток підприємства в умовах конкуренції та невизначеності. У наступних підрозділах буде детальніше розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності цієї системи, а також зарубіжний досвід її удосконалення.

## 1.2 Основні підходи до формування ефективної системи управління персоналом

Система управління персоналом є складною і багатокomпонентною, тому для її ефективного функціонування необхідним є застосування науково обґрунтованих підходів до її формування. У сучасній науці управління існує низка підходів, які забезпечують основу для створення ефективної системи управління персоналом. Вони включають: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, компетентнісний, стратегічний та інші (Рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Підходи до формування ефективної системи управління персоналом

Розглянемо детальніше кожен із них:

1) Системний підхід розглядає управління персоналом як сукупність взаємозв'язаних елементів, які діють задля досягнення стратегічних цілей підприємства. За цим підходом персонал є частиною загальної системи

управління, і тому всі елементи кадрової політики повинні бути інтегровані та взаємопов'язані.

Системний підхід дає змогу:

- визначити роль і місце кожного працівника в загальній структурі підприємства;

- забезпечити гармонійність між цілями працівників та цілями підприємства;

- сформуванню внутрішньо узгоджену політику управління кадрами [7].

2) Процесний підхід розглядає управління персоналом як низку послідовних процесів: планування потреби у персоналі, підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінювання, просування, ротація, звільнення. Кожен з цих процесів має бути оптимізованим, контрольованим і вимірюваним.

Переваги процесного підходу:

- забезпечення чіткості функціональних обов'язків;

- можливість автоматизації окремих функцій;

- забезпечення прозорості HR-процесів [8].

3) Ситуаційний підхід передбачає гнучкість управління залежно від конкретної ситуації на ринку, особливостей працівників, стилю керівництва, внутрішніх та зовнішніх факторів. Він визнає, що універсальної моделі управління не існує, тому система управління персоналом має адаптуватися до змін зовнішнього середовища [9].

4) Компетентнісний підхід акцентує увагу на тому, що ефективність працівника залежить не лише від його кваліфікації, а й від поведінкових характеристик, здатності до самостійного прийняття рішень, роботи в команді, лідерських якостей тощо. Компетентнісний підхід орієнтується на формування кадрового резерву та розвиток ключових компетенцій відповідно до стратегії підприємства [10].

5) Функціональний підхід визначає управління персоналом як функціональну підсистему загального управління підприємством. Згідно з цим підходом, діяльність HR-служб концентрується на виконанні певних функцій:

планування, добір, оцінювання, стимулювання та розвиток персоналу [11].

6) У стратегічному підході управління персоналом інтегрується з загальною стратегією розвитку підприємства. Тут кадри розглядаються як стратегічний ресурс, і планування людських ресурсів тісно пов'язується з довгостроковими цілями підприємства. Основою стратегічного підходу є HR-стратегія, що визначає політику в підборі, утриманні та розвитку персоналу на багато років вперед [12].

В таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику основних підходів до формування системи управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Основні підходи до формування системи управління персоналом [7-12]

Підхід	Характеристика	Переваги
Системний	Розгляд персоналу як елемента цілісної системи	Узгодженість дій, цілісність управління
Процесний	Управління через сукупність послідовних HR-процесів	Стандартизація, автоматизація, контроль
Ситуаційний	Гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища	Адаптивність, індивідуальний підхід
Компетентнісний	Оцінка і розвиток ключових компетенцій персоналу	Підвищення продуктивності, формування резерву
Функціональний	Управління як набір HR-функцій (добір, навчання, мотивація тощо)	Конкретизація задач, розподіл повноважень
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства	Орієнтація на довгостроковий розвиток, стратегічне мислення

7) У сучасній практиці дедалі частіше використовується інтегративний підхід, що поєднує елементи вищезгаданих підходів. Такий підхід дозволяє врахувати як потреби бізнесу, так і інтереси персоналу, адаптувати HR-систему до зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стратегічну узгодженість.

В таблиці 1.4 наведене порівняння традиційного та інтегративного підходів до формування системи управління персоналом

Таблиця 1.4 – Порівняння традиційного та інтегративного підходів до формування системи управління персоналом [9; 12]

Критерій	Традиційний підхід	Інтегративний підхід
Орієнтація	Операційна	Стратегічна
Участь керівництва	Обмежена	Активна
Роль HR	Адміністративна	Стратегічний партнер
Гнучкість	Низька	Висока
Оцінювання ефективності	Кількісні показники	Кількісні та якісні показники
Основний акцент	Процеси	Людський капітал і цінності

Таким чином, формування ефективної системи управління персоналом неможливе без глибокого розуміння різних наукових підходів. На практиці доцільним є застосування комбінації кількох підходів, зокрема процесного, компетентнісного та стратегічного, що дозволяє сформувати гнучку, адаптивну та ефективну систему HR-менеджменту. Особливо актуально це для підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності та потребують швидкого реагування на зміни.

### 1.3 Проблеми та тенденції розвитку системи управління персоналом в Україні

У сучасних умовах воєнного стану, трансформації ринку праці, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції за таланти вітчизняні підприємства змушені переглядати та вдосконалювати підходи до управління персоналом. Система управління персоналом в Україні перебуває в процесі глибоких змін, які спричинені як зовнішніми викликами (воєнна агресія, економічна нестабільність, еміграція трудових ресурсів), так і внутрішніми факторами (неузгодженість HR-стратегій, низький рівень інвестицій в людський капітал, обмежена цифрова трансформація).

Основні проблеми системи управління персоналом в Україні (Рисунок 1.5):



Рисунок 1.5 – Основні проблеми системи управління персоналом в Україні

Розглянемо детальніше кожну проблему системи управління персоналом в Україні:

1) Демографічна криза та дефіцит кадрів. Згідно з даними Державної служби зайнятості України, станом на 2024 рік дефіцит кваліфікованих працівників досяг критичного рівня в багатьох галузях, зокрема в промисловості, сільському господарстві, медицині, ІТ-сфері [17]. Основними причинами цього є:

- масова трудова міграція до країн ЄС;
- скорочення чисельності населення працездатного віку (через старіння, втрати на війні, евакуацію);
- зниження якості професійної освіти.

2) Низький рівень стратегічного HR-планування. Багато українських підприємств розглядають управління персоналом переважно як адміністративну функцію (облік кадрів, табелювання), а не як стратегічну діяльність. Це призводить до таких наслідків:

- неефективне використання людського капіталу;
- відсутність системи кадрового резерву;
- недостатня увага до адаптації нових працівників;
- короткострокове планування зайнятості [1].

3) Відсутність гнучких форм зайнятості. Попри тенденцію до розвитку дистанційної роботи та гіг-економіки у світі, в Україні ці форми залишаються недостатньо поширеними. Лише близько 14% роботодавців активно застосовують дистанційну або змішану форму праці [2]. Причини:

- юридична невизначеність щодо форм зайнятості;
- недовіра з боку керівництва до самостійної роботи працівників;
- відсутність цифрової інфраструктури для контролю і координації.

4) Обмежені інвестиції у розвиток персоналу. За результатами дослідження Української асоціації розвитку управління персоналом HRFORUM, понад 60% українських компаній витрачають на навчання персоналу менше 2% від фонду оплати праці [16]. Це негативно впливає на:

- рівень професійної підготовки кадрів;

- адаптивність працівників до нових умов;
- залученість і лояльність персоналу.

5) Високий рівень плинності кадрів. Особливо характерно для молоді, яка частіше змінює місце роботи, шукаючи кращі умови, стабільність чи еміграцію. За даними [18], середня тривалість роботи на одному місці в Україні у 2023 році становила 1,6 року.

Таблиця 1.5 – Основні проблеми управління персоналом в Україні

№	Проблема	Характеристика	Джерело
1	Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Масова еміграція, демографічний спад	[17]
2	Відсутність стратегічного HR-планування	Переважання адміністративного підходу до управління	[13]
3	Обмежене використання гнучких форм зайнятості	Низький рівень дистанційної праці та фрілансу	[14]
4	Недостатні інвестиції в розвиток персоналу	Низький відсоток витрат на навчання і розвиток кадрів	[16]
5	Висока плинність кадрів	Нестабільність ринку праці, невдоволення умовами праці	[18]

Незважаючи на перелічені проблеми, в Україні спостерігаються позитивні тенденції в галузі HR-менеджменту, які дають підстави для оптимізму (Рисунок 1.6):

1) Зростання ролі HR як стратегічного партнера. Все більше підприємств впроваджують HR-стратегії, які узгоджуються з загальною стратегією бізнесу. За результатами дослідження Deloitte Ukraine, у 2023 році 43% компаній заявили, що HR-менеджер входить до складу топ-менеджменту [15].

2) Активне впровадження цифрових HR-технологій. Зростає використання:

- ATS-систем (Applicant Tracking Systems),
- LMS-платформ (Learning Management Systems),

- HR-аналітики на основі Big Data,
- чат-ботів для первинного рекрутингу [15].

Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, пришвидшити підбір персоналу, покращити комунікацію.



Рисунок 1.6 – Тенденції розвитку управління персоналом в Україні

3) Поширення корпоративної культури та employer branding. Компанії починають конкурувати за таланти не лише зарплатою, а й корпоративною культурою, можливостями розвитку, соціальним пакетом, корпоративною відповідальністю. Активно розвиваються програми лояльності, внутрішнього PR та «бренду роботодавця».

4) Розвиток програм менторства та внутрішнього навчання. Все більше організацій створюють внутрішні академії, онлайн-курси, корпоративні тренінги. Зростає роль неформального навчання, peer-to-peer навчання та менторства.

5) Інтеграція ESG-принципів у кадрову політику. ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) стають ключовими для інвесторів, тому HR-

функції інтегруються з цілями сталого розвитку: рівність, інклюзія, корпоративна етика, гендерний баланс [16].

Таблиця 1.6 – Основні тенденції розвитку HR-систем в Україні

№	Тенденція	Короткий опис	Джерело
1	HR як стратегічний партнер	Залучення HR до формування загальної стратегії підприємства	[15]
2	Цифровізація HR-функцій	ATS, LMS, Big Data, HR-боти	[15]
3	Розвиток бренду роботодавця	Корпоративна культура, імідж, програми лояльності	[18]
4	Внутрішнє навчання і менторство	Навчальні платформи, коучинг, peer-to-peer обмін	[16]
5	ESG-орієнтація HR-політики	Гендерна рівність, інклюзія, соціальна відповідальність	[16]

Таким чином, система управління персоналом в Україні наразі перебуває на етапі трансформації. З одного боку, існує ряд серйозних проблем, зокрема кадровий дефіцит, нестача інвестицій у персонал, стратегічна недосконалість HR-функцій. З іншого боку, позитивні тенденції, як-от цифровізація, посилення ролі HR, зростання значення корпоративної культури, свідчать про поступову еволюцію системи управління персоналом у напрямі до сучасних європейських практик.

У перспективі вирішальними факторами ефективності HR-систем в Україні стануть: здатність до адаптації в умовах невизначеності, стратегічна інтеграція з цілями бізнесу та інвестиції в розвиток людського капіталу.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЛІТМА» – сучасне українське підприємство, засноване 2 вересня 1998 року у місті Хмельницький. Компанія спеціалізується на виробництві взуття для повсякденного використання, зокрема дитячого, жіночого та чоловічого асортименту. З моменту заснування підприємство пройшло шлях від невеликої майстерні з кількома застарілими машинами до сучасної фабрики, яка виготовляє широкий спектр продукції (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Вироби ТОВ «ЛІТМА»

ТОВ «ЛІТМА» є провідним українським виробником взуття, зокрема:

- дитячого взуття: гумові чоботи, утеплені чоботи для осінніх прогулянок, зимові чоботи з хутром, водонепроникне взуття;
- жіночого взуття: гумові чоботи, напівчоботи, садові галоші, гумові балетки, домашнє взуття з натуральних матеріалів, утеплені бурки, шиті валянки;
- чоловічого взуття: гумові чоботи для мисливства, рибальства, дозвілля, бурки на литій підошві, шиті валянки, тепле домашнє взуття з вовняних матеріалів, шльопанці [19].

Компанія також виробляє взуття під торговою маркою Litma URBAN, яке орієнтоване на активних людей, молодь та підлітків. Асортимент включає літні кеди, сліпони з текстильних матеріалів, зимові черевики утеплені хутром, демісезонні черевики [19]

Підприємство виготовляє взуття з безпечних матеріалів, що відповідають анатомічній формі ноги, та реалізує продукцію як оптом, так і в роздріб через власний інтернет-магазин.

Згідно з офіційними даними, ТОВ «ЛІТМА» здійснює наступні види діяльності[19-20]: виробництво готових текстильних виробів, крім одягу; виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення; виробництво одягу зі шкіри; виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу; виробництво робочого одягу; виробництво спіднього одягу; виробництво іншого верхнього одягу; виробництво іншого одягу й аксесуарів; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів; оптова торгівля одягом і взуттям; тощо».

У виробництві ТОВ «ЛІТМА» використовує сучасне обладнання європейських виробників, новітні технології та якісні матеріали. Зокрема, для виготовлення текстильного взуття застосовується метод прямого приливу підошви до заготовки верху, що забезпечує надійність, гнучкість та зносостійкість продукції. Для взуття з ПВХ використовується метод суцільного лиття під тиском, що робить взуття водонепроникним [19].

Продукція ТОВ «ЛІТМА» сертифікована за системою УкрСЕПРО та відповідає вимогам державної санітарно-епідемічної експертизи. Це підтверджується відповідними експертними висновками.

Українська текстильна та взуттєва промисловість зазнала значних змін у останні роки. Зокрема, ринок підготовки текстилю та прядіння в Україні зменшувався зі середньорічним темпом зниження на 0,2% між 2019 та 2024 роками. Однак, прогнозується, що протягом наступних п'яти років ця галузь знову зростатиме [25].

Попри виклики, українські бренди демонструють стійкість та креативність. Наприклад, Ukrainian Fashion Week повернувся до Києва вперше після початку війни, що стало важливою подією для української модної індустрії. Це свідчить про прагнення українських дизайнерів підтримувати та розвивати національну моду навіть у складні часи [26, 27].

Таким чином, ТОВ «ЛІТМА» є прикладом успішного українського підприємства, яке адаптується до сучасних викликів ринку та продовжує розвиватися. Завдяки широкому асортименту продукції, орієнтації на якість та безпеку, а також активній участі в національному ринку, компанія займає вагоме місце в українській текстильній та взуттєвій промисловості.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Удосконалення системи управління персоналом неможливе без всебічного розуміння економічного стану підприємства, оскільки ефективність управлінських рішень у сфері HRM безпосередньо залежить від фінансово-виробничих можливостей організації. Зокрема, здатність підприємства забезпечити гідний рівень оплати праці, інвестувати в професійне навчання,

впроваджувати мотиваційні програми чи модернізувати робочі місця тісно пов'язана зі стабільністю та результативністю його діяльності.

Аналіз техніко-економічних показників дозволяє:

- оцінити потенціал підприємства щодо розвитку персоналу;
- виявити сильні та слабкі сторони у фінансово-виробничій сфері;
- обґрунтувати реалістичні напрямки удосконалення HR-системи;
- визначити взаємозв'язок між кадровими змінами та економічними результатами.

Таким чином, аналіз динаміки основних показників є ключовою передумовою для подальшої діагностики ефективності управління персоналом та формування рекомендацій щодо його вдосконалення. Нижче подано структуровану оцінку найважливіших техніко-економічних параметрів діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022-2024 роки.

В таблиці 2.2 розраховані основні показники техніко-економічного аналізу ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення, %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73 860,90	99 756,10	103 635,90	+29 775,00	+40,31%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65 513,60	89 319,40	91 246,30	+25 732,70	+39,28%
3	Валовий прибуток, тис. грн	8 347,30	10 436,70	12 389,60	+4 042,30	+48,43%
4	Інші операційні витрати, тис. грн	6 570,10	5 538,20	7 633,10	+1 063,00	+16,18%
5	Інші операційні доходи, тис. грн	747,50	94,20	362,50	–385,00	–51,51%

## Продовження таблиці 2.2

6	Інші фінансові доходи (витрати), тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	–
7	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	13 008,30	11 347,20	11 393,50	–1 614,80	–12,41%
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	54	62	62	+8,00	+14,81%
9	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн / особу	1 367,79	1 608,97	1 671,55	+303,76	+22,21%
10	Фондовіддача, грн	5,68	8,79	9,10	+3,42	+60,21%
11	Фондомісткість, грн	0,18	0,11	0,11	–0,07	–38,89%
12	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2 524,70	4 992,70	5 119,00	+2 594,30	+102,76%
13	Чистий прибуток, тис. грн	2 070,10	4 094,00	4 197,60	+2 127,50	+102,77%
14	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,89	0,90	0,88	–0,01	–1,12%
15	Рентабельність (збитковість), %	3,16	4,58	4,60	+1,44	+45,57%
16	Рентабельність продаж, %	2,80	4,10	4,05	+1,25	+44,64%

ТОВ «ЛІТМА» демонструє стійке зростання виручки від реалізації продукції. У 2024 році підприємство реалізувало продукції на суму понад 103,6 млн грн, що на 40,31% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про успішну діяльність у сфері виробництва та продажу взуття й текстильної продукції. Зростання темпів реалізації підтверджує стабільне зростання попиту на продукцію компанії та ефективну маркетингову стратегію.

Динаміка показника доходу (виручки) від реалізації продукції представлено у вигляді діаграми на Рисунку 2.2.

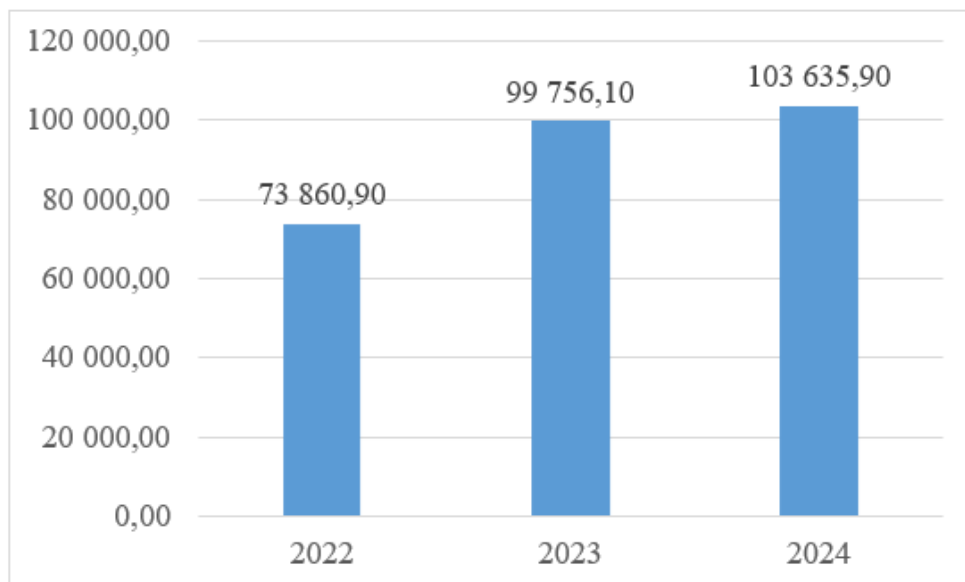


Рисунок 2.2 – Динаміка показника доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ЛІТМА», 2022–2024 рр.

Собівартість також демонструє зростання (+39,28%), що є очікуваним у контексті загального збільшення обсягів продажу. Проте темп зростання доходу перевищує темп зростання витрат, що є позитивною ознакою. Це означає, що підприємство ефективно контролює витрати, зберігаючи прибутковість (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Збільшення валового прибутку на 48,43% є одним із ключових свідчень підвищення ефективності виробництва. Така динаміка є результатом як зростання обсягів виробництва, так і оптимізації виробничих витрат, що вказує на грамотне управління операційною діяльністю (Рисунок 2.4).

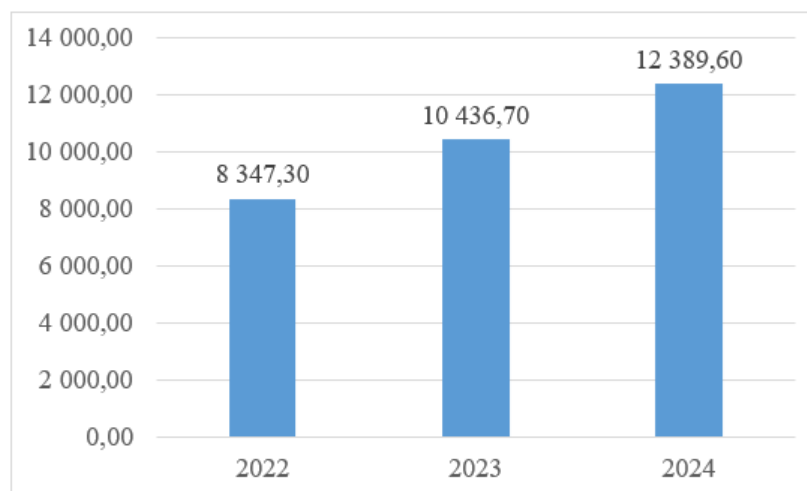


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Негативним моментом є зниження інших операційних доходів на 51,5%, що може свідчити про зменшення надходжень від допоміжної діяльності. Водночас операційні витрати зросли на 16,18%, що може бути пов'язано з інфляцією, подорожчанням енергоресурсів або збільшенням адміністративних витрат (Рисунок 2.5).

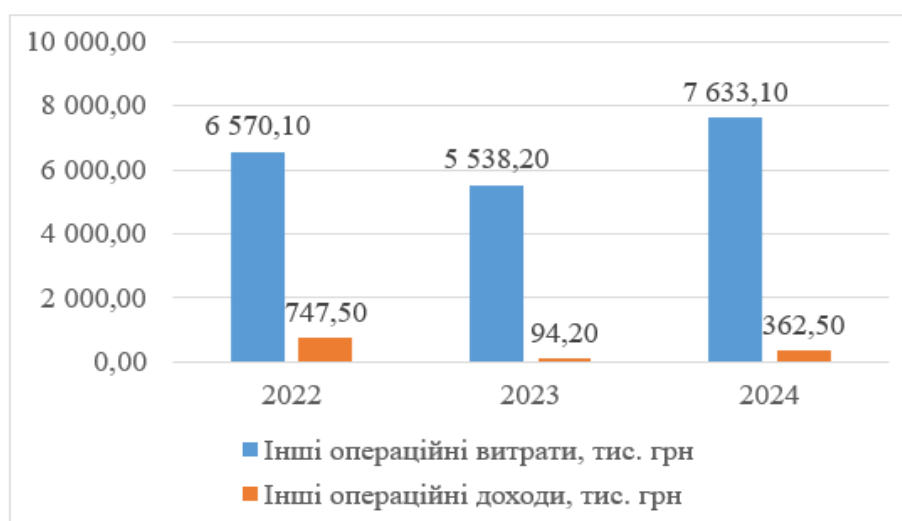


Рисунок 2.5 – Динаміка інших операційних доходів та витрат ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

У звітному періоді інші фінансові доходи були відсутні. Це свідчить про орієнтацію підприємства переважно на виробничу діяльність, а не на фінансові інструменти.

Зменшення вартості основних фондів на 12,41% може свідчити або про вибуття частини обладнання, або про низький рівень оновлення матеріально-технічної бази. Для збереження конкурентоспроможності підприємству слід звернути увагу на інвестиції в модернізацію виробництва (Рисунок 2.6).

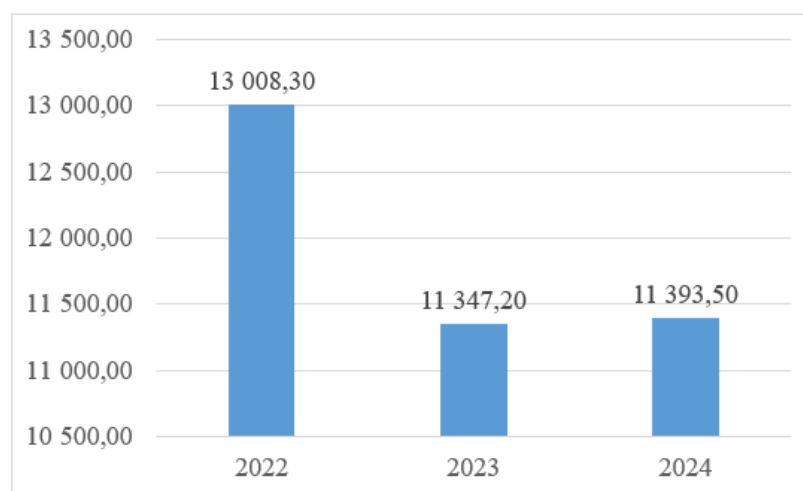


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної вартості основних фондів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Протягом трьох років кількість працівників зростає з 54 до 62 осіб. Зростання на 14,81% є помірним і стабільним, що узгоджується з динамікою обсягів виробництва. Це також свідчить про відсутність кадрової кризи на підприємстві (Рисунок 2.7).

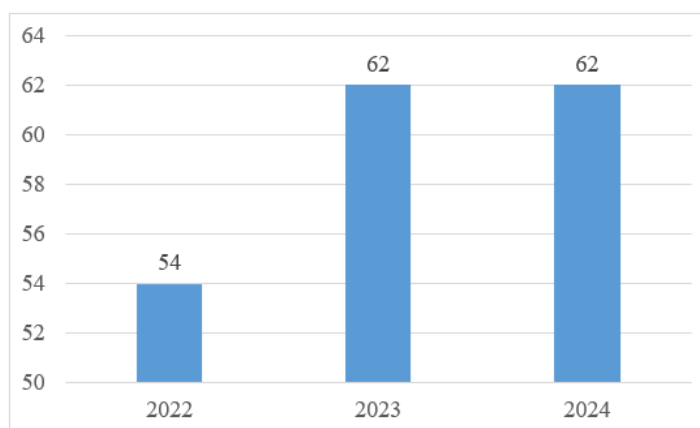


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Продуктивність праці зросла на 22,21%, що демонструє оптимальне використання трудових ресурсів. Це є позитивним сигналом як з точки зору внутрішньої ефективності, так і потенційного зростання заробітної плати в майбутньому (Рисунок 2.8).

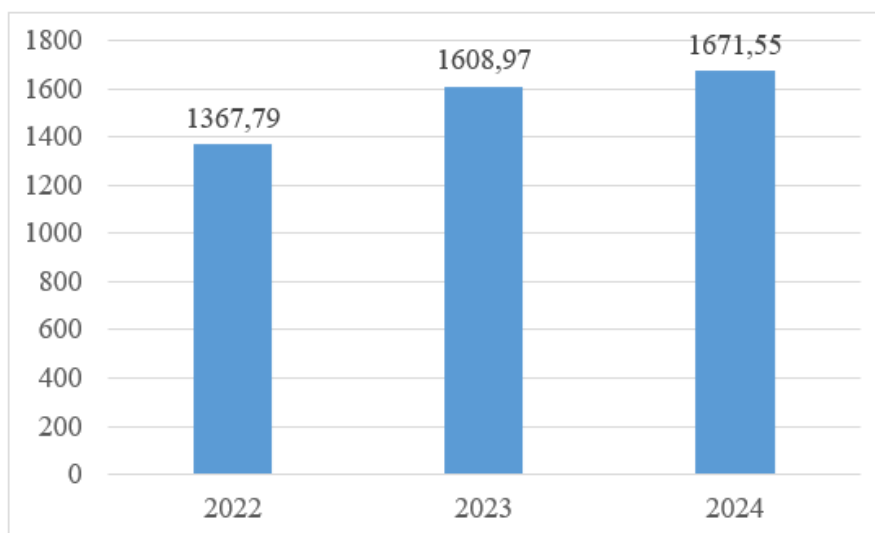


Рисунок 2.8 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник фондівдачі зріс з 5,68 до 9,10 грн, що є ознакою ефективнішого використання основних засобів. Зниження фондомісткості з 0,18 до 0,11 додатково підтверджує це (Рисунок 2.9).

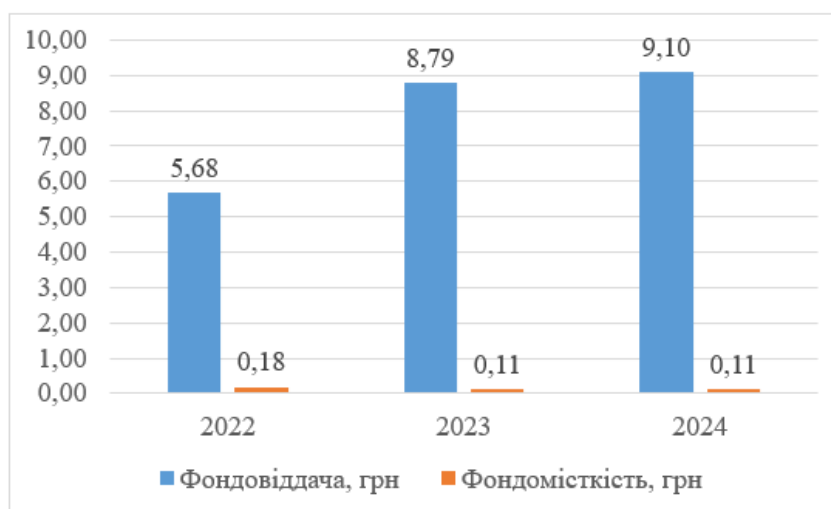


Рисунок 2.9 – Динаміка фондівдачі і фондомісткості ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 102,76%, а чистий прибуток – на 102,77%. Така позитивна динаміка вказує на зростання прибутковості основної діяльності. Це є ознакою стійкого фінансового становища та ефективного використання ресурсів (Рисунок 2.10).

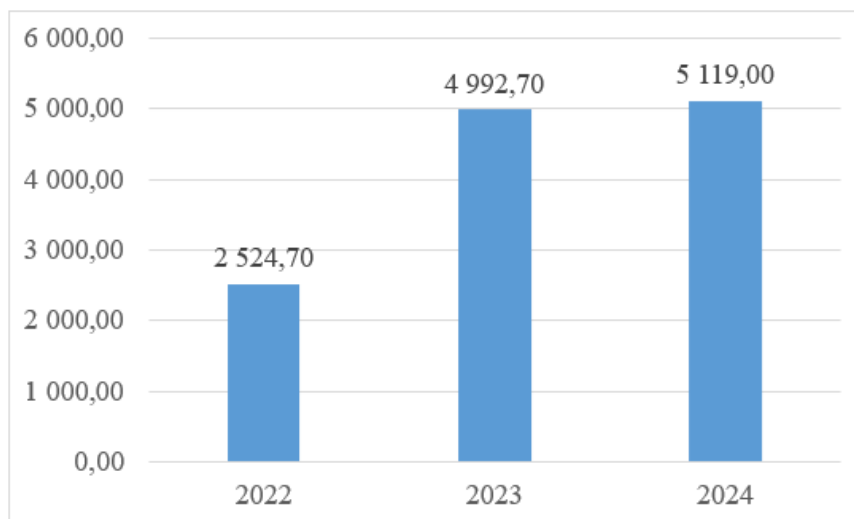


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Зменшення показника витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,89 до 0,88 свідчить про незначне підвищення рентабельності, адже підприємство витрачає менше ресурсів на кожну гривню доходу (Рисунок 2.11).

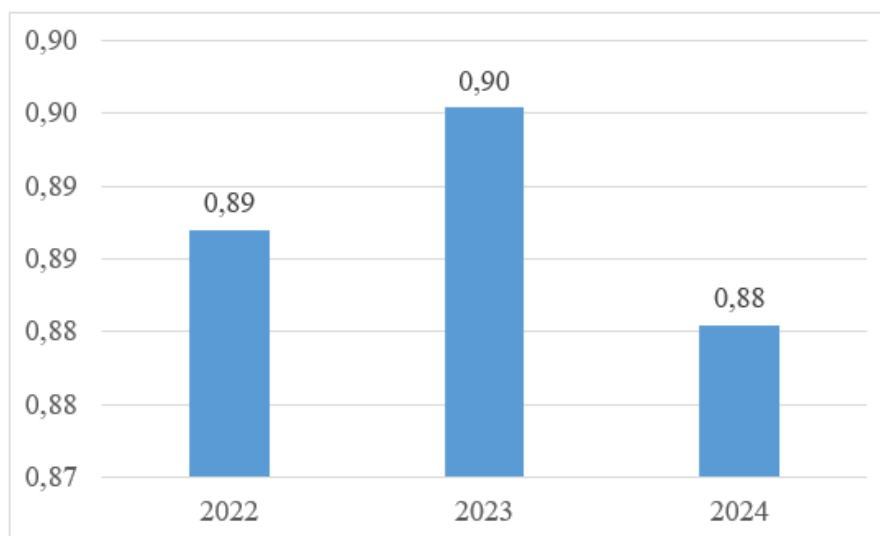


Рисунок 2.11 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Рентабельність продажу зросла з 2,80% до 4,05%, загальна рентабельність – з 3,16% до 4,60%. Це підтверджує загальну тенденцію до зростання ефективності діяльності та прибутковості бізнесу (Рисунок 2.12).

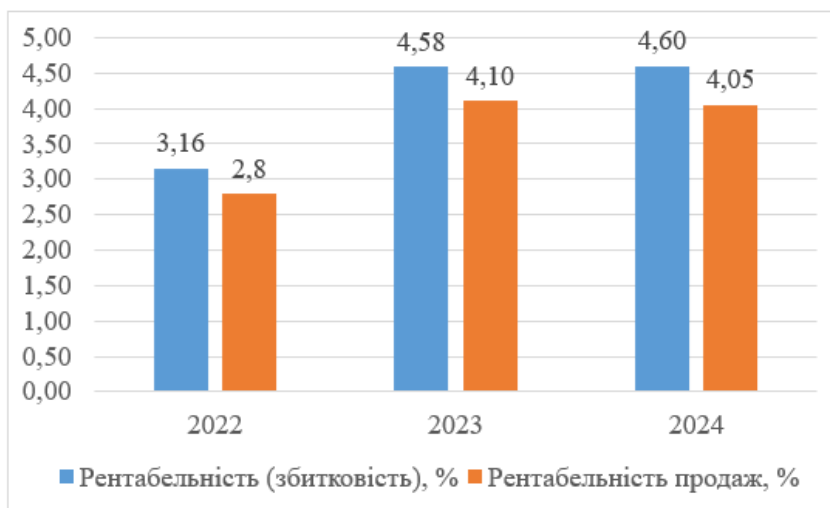


Рисунок 2.12 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «ЛІТМА» продемонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зростання доходу, прибутковості, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів свідчать про стратегічну стабільність підприємства. Незначне скорочення вартості фондів може вказувати на потребу в оновленні основних засобів, однак загальна картина діяльності є стійкою та оптимістичною. Ці результати створюють підґрунтя для аналізу системи управління персоналом підприємства, що буде здійснено в наступному підрозділі.

### 2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку ринку ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Система управління персоналом визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. ТОВ «ЛІТМА», як

провідний виробник взуття в Україні, приділяє значну увагу кадровій політиці, що сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Аналіз системи управління персоналом передбачає послідовну оцінку як кількісних, так і якісних параметрів, що відображають ефективність кадрової політики підприємства. У кваліфікаційній роботі оцінювання здійснюється за такими етапами (Рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Етапи оцінювання системи управління персоналом підприємства

Здійснимо оцінювання системи управління персоналом ТОВ «ЛІТМА»:

1) Кількісні показники управління персоналом. Аналіз кількісних показників дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники управління персоналом ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	54	62	62
Фонд заробітної плати, тис. грн	1 457,70	1 758,30	1 934,13
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 367,79	1 608,97	1 671,55
Середня заробітна плата, тис. грн/особу	26,99	28,36	31,20

У 2023 році відбулося збільшення чисельності працівників на 8 осіб (14,8%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення виробничих потужностей. У 2024 році чисельність залишилася на рівні 2023 року (Рисунок 2.14).

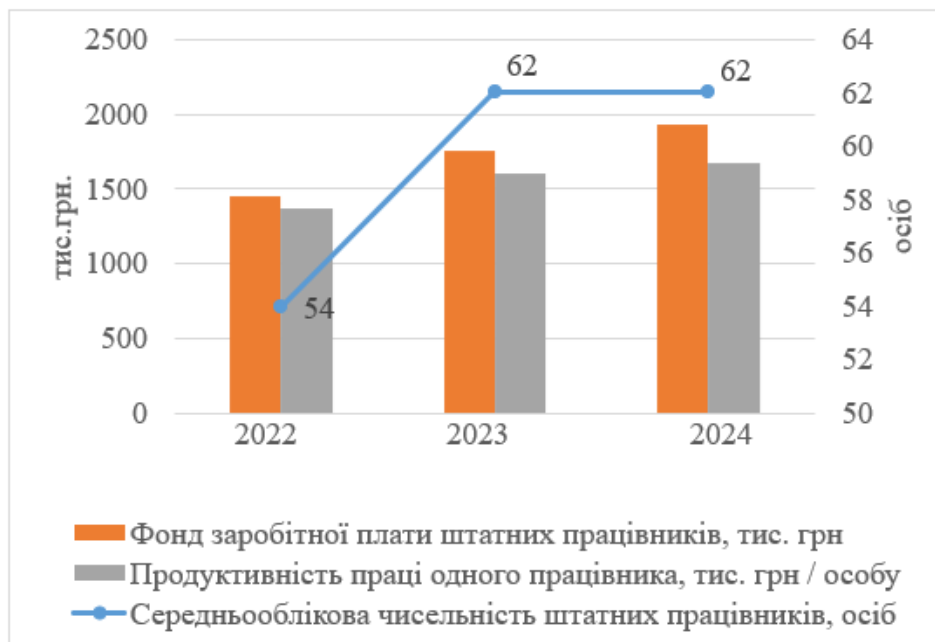


Рисунок 2.14 – Динаміка кількісних показників управління персоналом ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Протягом аналізованого періоду фонд заробітної плати зріс на 32,7%, що свідчить про підвищення рівня оплати праці та, можливо, впровадження додаткових стимулюючих заходів (Рисунок 2.14).

Продуктивність праці зросла на 22,2% з 2022 по 2024 рік, що є результатом ефективного управління персоналом та впровадження нових технологій (Рисунок 2.14).

2) Якісні аспекти управління персоналом включають:

– кадрову політику. ТОВ «ЛІТМА» реалізує кадрову політику, спрямовану на забезпечення стабільності трудового колективу, розвиток професійних компетенцій працівників та створення сприятливих умов праці. Згідно з інформацією на офіційному сайті підприємства, особлива увага приділяється якості продукції та впровадженню сучасних технологій у виробництво, що вимагає висококваліфікованого персоналу .

- навчання та розвиток персоналу. ТОВ «ЛІТМА» проводить внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення відповідності вимогам виробництва та стандартам якості.

- мотивацію та стимулювання. Зростання фонду заробітної плати та продуктивності праці ТОВ «ЛІТМА» свідчить про ефективну систему мотивації. Підприємство застосовує гнучку систему преміювання та інші стимули для підвищення ефективності праці.

- організаційну структуру управління персоналом. ТОВ «ЛІТМА» має чітко структуровану систему управління, що включає відділ кадрів, відповідальний за підбір, адаптацію та розвиток персоналу. Це сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами та забезпечує відповідність кадрової політики стратегічним цілям підприємства.

3) Проблеми та виклики в управлінні персоналом. Попри позитивні тенденції, ТОВ «ЛІТМА» стикається з наступними викликами:

- плинність кадрів;
- адаптація до змін. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок працівників, що потребує інвестицій у навчання та розвиток персоналу;

- утримання кваліфікованих кадрів. Забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці та створення сприятливих умов праці є ключовими факторами утримання висококваліфікованих працівників.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЛІТМА» свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці та фонду заробітної плати. Підприємство реалізує кадрову політику, спрямовану на розвиток персоналу та забезпечення стабільності трудового колективу. Однак, для подальшого розвитку необхідно звернути увагу на впровадження системи навчання та розвитку персоналу, а також на заходи щодо утримання кваліфікованих кадрів.

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА»

#### 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та функцій HR-системи підприємства

Організаційна структура HR-системи є фундаментом реалізації кадрової політики та впливу на ефективність підприємства. У сучасному бізнесі, особливо в умовах змін, важливо, щоб HR-функції були не лише адміністративними, а й стратегічними: забезпечували формування сильного кадрового резерву, розвиток професійних компетенцій та мотивацію працівників. Оптимізація структури та процесів дозволяє підвищити гнучкість і швидкість реакції на зміни ринку праці, а також сприяти зростанню продуктивності та рентабельності

Пропонуються такі ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом для ТОВ «ЛІТМА» (Рисунок 3.1):

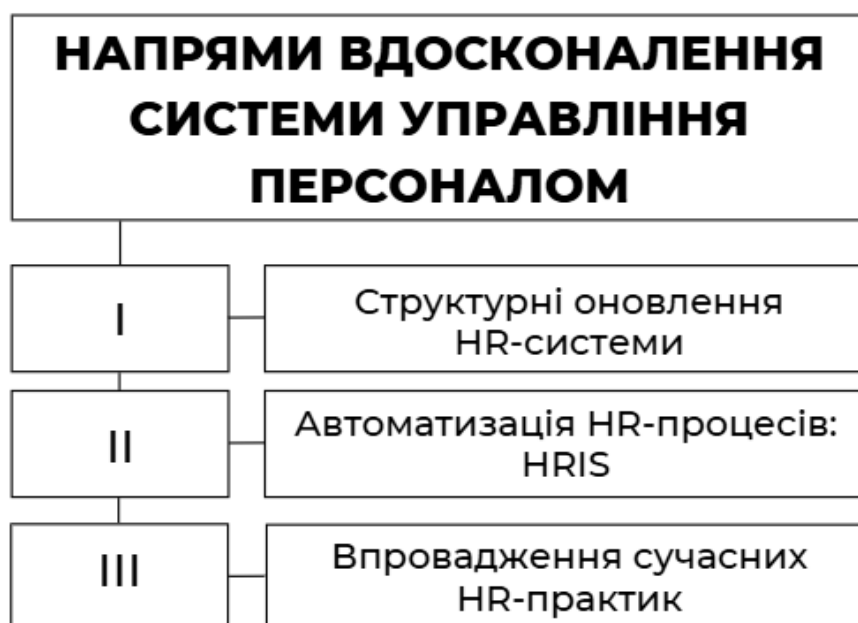


Рисунок 3.1 – Ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства

## 1) Структурні оновлення HR-системи:

1.1 Впровадження HR-штаб-сервісного центру (HR Shared Services). Для оптимізації адміністративних функцій HR (реєстрація, табелювання, звітність) доцільно створити HR Shared Services Center (HR SSC). Це дозволить спростити процеси, централізувати й уніфікувати документообіг та знизити адміністративне навантаження на лінійних менеджерів:

- економія часу – HR-співробітники зможуть зосередитися на стратегічних задачах;
- централізований контролінг і стандартизація процедур;
- підвищена якість обслуговування персоналу.

1.2 Перелік функцій HR-відділу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік функцій HR-відділу

Функція	Поточний стан	Рекомендації
Підбір персоналу	Локальний і неформалізований	Автоматизація через ATS, формалізована стратегія пошуку
Адаптація працівників	Відсутня стандартна програма	Розробити модуль адаптації з чек-листами та наставництвом
Оцінка ефективності	Не впроваджена KPI-система	Впровадити регулярний performance review щоквартально
Навчання та розвиток	Неможливий через відсутність плану	Впровадити мікронавчання, онлайн-курси, крос-тренінги
Мотивація та винагорода	Фокус на зарплаті	Впровадити соцпакет, бонусну систему, KPI-програми

2) Автоматизація HR-процесів: HRIS. Рекомендовано інтегрувати систему управління персоналом (HRIS), що дозволить:

- автоматизувати кадровий облік, облік робочого часу, розрахунок зарплат;
- збирати аналітичні дані для стратегічного планування;
- підвищити точність і прозорість HR-даних.

Цей крок, хоча і потребує початкових інвестицій, але дозволить знизити витрати на адміністрацію та спрямувати ресурси на розвиток персоналу.

### 3) Впровадження сучасних практик HR:

3.1 Стратегічне планування персоналу. Формувати кадрову стратегію, яка узгоджується з фінансовими і виробничими цілями підприємства, з використанням Workforce Planning [32-36].

3.2 Мікронавчання і культур зміни. Запровадити мікронавчання (5–10-хв модулі), онлайн-курси та крос-функціональні зміни – це сприятиме швидкому освоєнню нових компетенцій серед працівників.

3.3 Agile-підхід у HR. Запровадити принципи Agile HR – регулярні зустрічі, миттєвий зворотній зв'язок, швидке оновлення процедур .

3.4 Система Performance Management. Перейти від річного оцінювання до регулярного (щоквартально), встановити 3–5 KPI на кожен позицію та навчити менеджерів навичкам ефективної зворотної комунікації.

Таблиця 3.2 – Рекомендована HR-модель для ТОВ «ЛІТМА»

Напрямок HR-функції	Мета	Заходи / Інструменти
HR SSC	Централізувати адміністративні операції (табель, звітність, облік)	Впровадити ATS, HRIS; делегувати адміністрування в HR-центр
Підбір персоналу	Забезпечити якісний підбір працівників	Автоматизований рекрутинг; e-recruiting; бренд роботодавця
Адаптація	Прискорити інтеграцію нових працівників	Наставництво, чек-листи, програма «30-60-90 днів»
Оцінка та KPI	Покращити прозорість і оцінку результатів	Щоквартальні performance-review, KPI-показники
Навчання	Забезпечити розвиток компетенцій працівників	Мікронавчання, LMS, онлайн-курси, крос-тренінги
Мотивація	Підвищити залученість і задоволеність працівників	Бонуси, соцпакети, визнання, гнучкі надбавки
Аналітика кадрового капіталу	Зв'язати HR з бізнес-цілями	HRIS-аналітика, Dashboard, HRBP для лідерів підрозділів

Рекомендована HR-модель для ТОВ «ЛІТМА» – це структурована пропозиція щодо того, як саме має виглядати сучасна та ефективна система управління персоналом на підприємстві у розрізі ключових HR-напрямів (таблиця 3.2).

Перевагами запропонованих змін для ТОВ «ЛІТМА» є:

- Оптимізація ресурсів – HR-фахівці сфокусуються на стратегічних цілях, а не рутині.
- Підвищення привабливості роботодавця – сучасні HR-практики позитивно вплинуть на імідж.
- Поліпшення затримання персоналу – адаптаційні програми, мотивація, розвиток знижують плинність.
- Стратегічна інтеграція HR та фінансів – HR стане партнером у прийнятті бізнес-рішень.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури та функціонального наповнення HR-системи ТОВ «ЛІТМА» є стратегічно важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані рішення – структурне оновлення HR-служби, впровадження HRIS, а також інтеграція сучасних практик (Agile HR, KPI, мікронавчання) – спрямовані на формування гнучкої, цифрової та результативної HR-моделі. Вони дозволять не лише оптимізувати кадрові процеси, а й посилити роль HR як бізнес-партнера, здатного підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах ринкової нестабільності та високої конкуренції.

### 3.2 Розробка заходів з підвищення ефективності управління персоналом підприємства

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи встановлено, що ТОВ «ЛІТМА» володіє сильним економічним фундаментом, але має значний потенціал для вдосконалення системи управління персоналом. На основі результатів попереднього аналізу і запропонованих структурних змін сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на:

- підвищення ефективності HR-функцій;
- розвиток компетенцій персоналу;
- зміцнення лояльності і мотивації співробітників;
- підтримку стратегічної позиції HR як бізнес-партнера.

Заходи з підвищення ефективності HR у ТОВ «ЛІТМА» (Рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Заходи з підвищення ефективності HR у ТОВ «ЛІТМА»

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих заходів:

1) Впровадження системи навчання та розвитку персоналу. Метою цього заходу є збільшити кваліфікацію працівників, підтримати їхню мотивацію та зменшити плинність кадрів.

Пропонуються такі заходи:

– Впровадити мікронавчання – короткі (5–10 хв) хвилинні навчальні модулі через внутрішній LMS-портал [37];

– Використовувати модель Кіркпатрика для оцінки ефективності навчання: оцінка реакції, результатів, поведінки, економічного ефекту [40];

– Запланувати мінімум 4 тренінги/семінари щорічно (наприклад, з управління якістю, комунікацій, цифрових навичок) – залучити інтерактивні формати, онлайн-викладачів [39].

Якщо середня зарплата – 1 934,13 тис. грн на рік і інвестиції в розвиток існують на рівні 2 % фонду, це становитиме ~38,7 тис. грн, що цілком достатньо для мікронавчання + онлайн-курсів.

2) Введення системи мотивування та компенсацій. Метою цього заходу є збільшити рівень залученості та результативності персоналу.

Пропонуються такі заходи:

– Впровадити систему KPI + бонуси: визначити 3–5 ключових показників для кожної позиції [41] (таблиця 3.3);

– Запровадити несправжні визнання: нагороди “Співробітник місяця”, сертифікати, символічні подарунки;

– Впровадити соціальний пакет – за рахунок медичної страховки або довіри до гнучкого графіку.

Таблиця 3.3 – KPI-програма для співробітників ТОВ «ЛІТМА»

Позиція	KPI	Ціль на місяць	Тип бонусу (%)
Оператор виробництва	Кількість вироблених пар, %	$\geq 100\%$ від плану	5 %
Контролер якості	% браку $\leq 1\%$	$\leq 1\%$ на місяць	3 %
Менеджер з продажу	Виручка $\geq 10$ млн грн / міс	10 млн грн	7 %

3) Оптимізація системи оцінки персоналу. Метою цього заходу є забезпечення прозорості, регулярної зворотної комунікації і підвищення залученості персоналу.

Пропонуються такі заходи:

- Перейти від річної атестації до щоквартальної Performance Review;
- Використовувати SMART KPI: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, з часовими рамками;
- Забезпечити тренінги для керівників щодо проведення ефективного зворотного зв'язку [41].

4) Розвиток талантів і кадровий резерв. Метою цього заходу є зменшення ризиків втрати ключових працівників і забезпечення управлінської стабільності.

Пропонуються такі заходи:

- Впровадити Succession Planning: визначення ключових позицій, оцінка компетенцій, планування стажування [42];
- Організувати крос-тренінги (перехресне навчання) серед підрозділів – підвищення гнучкості кадрового резерву;
- Залучати HRBP до підтримки розвитку потенційних лідерів.

5 Комунікація + корпоративна культура. Метою цього заходу є забезпечення відкритості, узгодженості цінностей і зміцнення командного духу.

Пропонуються такі заходи:

- Регулярні town-hall зустрічі з топ-менеджментом;

– Щомісячна розсилка “Новини компанії” з KPI, досягненнями, нагородами;

– Організація 2 он-лайн або офлайн event’ів на рік (team buildings).

5) Оцінка результативності HR-ініціатив. Метою цього заходу є вимірювання успіху впроваджених заходів.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності (KPI)

Показник	Ціль 2025
% завершення школи мікронавчання	$\geq 80 \%$
Рівень задоволеності персоналу	$\geq 4$ з 5
Скорочення плинності кадрів	$\leq 10 \%$ /рік
ROI від навчання	$\geq 150 \%$

Таким чином, розроблений комплекс заходів забезпечує перехід від операційного до стратегічного HR. Вони охоплюють навчання, мотивацію, оцінку, розвиток лідерів і комунікацію – базові складові сучасної HR-системи. В результаті очікується покращення продуктивності праці, зниження плинності, посилення кадрової стійкості і підвищення корпоративної культури, що, в кінцевому підсумку, позитивно вплине на фінансові показники ТОВ «ЛІТМА».

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено ґрунтовне теоретичне дослідження сутності, ролі та тенденцій розвитку системи управління персоналом на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України. Узагальнено основні наукові підходи до трактування категорії «управління персоналом», визначено її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств, зокрема в умовах невизначеності та трансформаційного тиску зовнішнього середовища.

Розкрито поняття, функції та значення системи управління персоналом, яка охоплює сукупність методів, інструментів, процесів і практик, що забезпечують ефективне використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що сучасна система управління персоналом має бути динамічною, адаптивною та зорієнтованою на розвиток людського капіталу.

Проаналізовано основні наукові підходи до формування ефективної системи управління персоналом. Зокрема, розглянуто класичний, системний, процесний, ситуаційний, поведінковий та стратегічний підходи, які використовуються в сучасному менеджменті персоналу. З'ясовано, що для підприємств в умовах невизначеності найбільш доцільним є інтегративний підхід, який поєднує стратегічне бачення з операційною гнучкістю і орієнтацією на розвиток працівників.

Висвітлено ключові проблеми та тенденції розвитку системи управління персоналом в Україні. Основними викликами залишаються: трудова міграція, нестача кваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації працівників, недостатнє використання інноваційних HR-технологій, а також обмежені можливості для професійного розвитку. Водночас виявлено позитивні тенденції: цифровізація процесів управління персоналом, зростання значущості функції HR у загальній системі управління підприємством, поширення гнучких форм зайнятості, впровадження програм емоційного добробуту та employer branding. Наведені

статистичні дані, зокрема дослідження Державної служби статистики, кадрових порталів та консалтингових компаній, підтверджують актуальність тематики та необхідність трансформації традиційних підходів до управління персоналом.

Таким чином, аналіз науково-теоретичних засад системи управління персоналом дозволяє зробити висновок, що ефективне управління персоналом є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Успішна система HRM має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, залучення й утримання кваліфікованих кадрів, підвищення мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та постійного вдосконалення механізмів комунікації між роботодавцем і персоналом.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «ЛІТМА», що дозволило глибоко дослідити поточний стан системи управління персоналом на підприємстві в контексті його фінансово-господарської діяльності.

На основі загальної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «ЛІТМА» є стабільно працюючою взуттєвою фабрикою з понад двадцятирічною історією, що спеціалізується на виготовленні взуття з полімерних та текстильних матеріалів. Завдяки сучасному обладнанню та орієнтації на європейські стандарти якості підприємство впевнено конкурує на українському ринку.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки засвідчив позитивну динаміку за ключовими фінансовими параметрами. Впродовж трьох років підприємство нарощувало обсяги реалізації продукції (+40,3%), що супроводжувалося зростанням валового прибутку (+48,4%) та чистого прибутку (+102,8%). При цьому фонд заробітної плати зріс на 32,7%, а продуктивність праці – на 22,2%. Це свідчить про покращення загальної ефективності використання трудових і виробничих ресурсів, підвищення рентабельності продажів та зростання дохідності діяльності.

Оцінка системи управління персоналом на підприємстві виявила низку важливих аспектів. Зокрема, кадрова політика ТОВ «ЛІТМА» спрямована на стабілізацію чисельності працівників, підтримку професіоналізму та ефективне

використання наявного трудового потенціалу. Упродовж 2022–2024 років чисельність штатного персоналу зростає, а витрати на оплату праці та середня заробітна плата поступово підвищувалися. Це вказує на загалом позитивну соціальну динаміку в колективі.

Разом з тим, відсутність офіційно підтверджених систем навчання, регулярної атестації персоналу чи формалізованої оцінки результатів праці свідчить про наявні резерви для вдосконалення HR-системи. Також виявлено низький рівень диверсифікації мотиваційної політики, відсутність чіткої програми розвитку персоналу, що в умовах сучасного ринку праці може призводити до ризиків втрати кваліфікованих кадрів.

Таким чином, результати аналітичного розділу дозволили комплексно оцінити як фінансові, так і кадрові складові діяльності підприємства. Встановлено, що ТОВ «ЛІТМА» має міцний економічний фундамент, однак потребує удосконалення інструментів управління персоналом, зокрема в частині стратегічного планування, мотивації, навчання та утримання працівників.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено систему практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛІТМА» відповідно до виявлених проблем і недоліків, що були встановлені в попередньому розділі. Аналіз поточного стану підприємства показав, що, незважаючи на позитивну динаміку фінансово-економічних показників, система управління персоналом характеризується переважно адміністративним підходом, низьким рівнем формалізації HR-функцій, відсутністю автоматизації та стратегічного кадрового планування.

У зв'язку з цим було запропоновано здійснити структурну модернізацію HR-системи підприємства на основі трьох ключових напрямів:

- структурні оновлення, які передбачають впровадження моделі HRBP, створення HR Shared Services Center (SSC) та функціонального розподілу між стратегічними, тактичними й операційними HR-підрозділами;

- автоматизація HR-процесів, що передбачає впровадження HRIS-системи, створення електронного кабінету працівника, централізовану обробку даних та аналітику;

- впровадження сучасних HR-практик, зокрема Agile HR, мікронавчання, регулярна оцінка ефективності працівників на основі KPI, управління талантами, розвиток кадрового резерву.

Запропоновано конкретні заходи з підвищення ефективності управління персоналом, розроблені відповідно до потреб і ресурсів ТОВ «ЛІТМА». Це, зокрема: створення системи корпоративного навчання; розробка KPI-програм і системи бонусів; впровадження механізмів оцінки персоналу; формування програми розвитку талантів і кадрового резерву; посилення внутрішньої комунікації та корпоративної культури.

Усі заходи базуються на принципах стратегічного HR-менеджменту та враховують кращі практики сучасного персонал-менеджменту, адаптовані до умов українського виробничого підприємства. Передбачено також чіткі показники результативності впроваджених рішень: зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності персоналу та збільшення ефективності витрат на HR.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЛІТМА» не лише вдосконалити систему управління персоналом, а й сформувавши стійку кадрову політику, орієнтовану на збереження, розвиток та ефективне використання людського капіталу. Це, у свою чергу, стане важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Савчук В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 312 с.
2. Шевчук О. Г. Менеджмент персоналу: теорія і практика. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. – 288 с.
3. Коломієць Н. В. Система управління персоналом у сучасних умовах: теоретичні аспекти // Економіка та держава. – 2022. – № 6. – С. 45–50.
4. Гриньова В. М., Беляєв О. О. Менеджмент персоналу. – Харків: Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 384 с.
5. Кафтан М. Ю. Управління людськими ресурсами. – Тернопіль: Екон. думка, 2021. – 296 с.
6. Сучасні тенденції управління персоналом: збірник статей / за ред. О. М. Поддєрьогіна. – Київ: НАДУ, 2022.
7. Виноградська Ю.Ю. Теоретичні засади управління персоналом підприємства // Ефективна економіка. 2020. №12.  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8483>
8. Андрєєва Т.О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 264 с.
9. Гуцаленко Л.В. Основи кадрового менеджменту. Київ: Знання, 2020. 350 с.
10. Литвиненко Я.В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом: сучасні акценти // Бізнес Інформ. 2021. №3. – Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-3\\_0-pages-244\\_251.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-244_251.pdf)
11. Козловський С.В., Крикавський Є.В. Управління персоналом: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 336 с.

12. Химин О.В. Стратегічне управління персоналом в умовах трансформації економіки // Економіка та держава. 2023. №4. С. 57–61. – Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=6935>

13. Савчук С.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.

14. Кондратюк Г.Ф., Степаненко В.М. Гнучкі форми зайнятості як інструмент адаптації до ринку праці // Економіка та держава. 2023. №9. С. 85–89. – Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=7544>

15. HR Digitalization Trends in Ukraine. Deloitte Ukraine. 2023. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>

16. ESG та HR: виклики та перспективи. HRForum Ukraine. 2024. – Режим доступу: <https://hrforum.ua/news/esg-i-hr/>

17. Державна служба зайнятості України. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/>

18. Work.ua: Аналітика ринку праці 2023. – Режим доступу: <https://www.work.ua/ua/articles/statistics/>

19. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА». – Режим доступу: <https://www.litma.com.ua/>

20. Clarity Project ТОВ “ЛІТМА”. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/30064828>

21. Державна служба статистики України. Виробництво промислової продукції за видами діяльності у 2023 році. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>

22. Міністерство економіки України. Аналітичні огляди ринку легкої промисловості. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0c125c94-ef85-4b2c-a7e6-70340917d1c0>

23. Радіонова Н.Л., Кондратюк О.А. Сучасні тенденції розвитку легкої промисловості України // Економіка і суспільство. – 2022. – № 38. – С. 71–78. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1067/1011>

24. Трофименко І.О. Стратегії розвитку підприємств легкої промисловості в умовах трансформаційної економіки України // Інфраструктура ринку. – 2023. – № 80. – С. 102–107. – Режим доступу: [http://market-infr.od.ua/journals/2023/80\\_2023/18.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2023/80_2023/18.pdf)

25. Textile Preparation & Spinning in Ukraine - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). – Режим доступу: <https://www.ibisworld.com/ukraine/industry/textile-preparation-spinning/200419/>

26. Joy is an act of resilience’: How Ukrainian brands are showing up at PFW. – Режим доступу: <https://www.voguebusiness.com/story/fashion/joy-is-an-act-of-resilience-how-ukrainian-brands-are-showing-up-at-pfw>

27. We learned to live with war’: Ukrainian fashion week makes poignant return. – Режим доступу: <https://www.theguardian.com/world/article/2024/sep/05/war-ukrainian-fashion-week-return-designers-lviv-russian-invasion>

28. Кадрова політика підприємства. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/kadrova\\_politika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva)

29. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022 р. – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2022)

30. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2023 р. – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2023)

31. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2024 р. – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2024)

32. People Management. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/en/services/consulting/people-management.html>

33. New trends in personnel management: EY review. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/en/novi-trendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>

34. Georg Thomas. Digital Maturity of HR in SMEs. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/339317374\\_Digital\\_Maturity\\_of\\_HR\\_in\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/339317374_Digital_Maturity_of_HR_in_SMEs)

35. Yuriy BILAN, Halyna MISHCHUK, Iryna ROSHCHYK, Olena JOSHI. HIRING AND RETAINING SKILLED EMPLOYEES IN SMES: PROBLEMS IN

HUMAN RESOURCE PRACTICES AND LINKS WITH ORGANIZATIONAL SUCCESS. – Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice. – Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82149/1/Bilan\\_human\\_resource\\_2020.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82149/1/Bilan_human_resource_2020.pdf)

36. How to Create Effective HR Strategies for SMEs in 2025. – Режим доступу: <https://hrsoftwarepartners.com/how-to-create-effective-hr-strategies-for-smes-in-2025>

37. Мікронавчання. – Режим доступу: <https://pg-group.online/mikronavchannya/>

38. Yousign Blog. Effective Employee Management for SMEs. – Режим доступу: <https://yousign.com/blog/effective-employee-management-strategies-for-smes>

39. Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання . – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/>

40. EdEra. Принципи корпоративного навчання. – Режим доступу: <https://surl.li/dxyofg>

41. Wikipedia. Performance Appraisal. – Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Performance\\_appraisal](https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_appraisal)

42. Wikipedia. Succession Planning . – Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Succession\\_planning#:~:text=Succession%20planning%20is%20a%20process,roles%20when%20they%20become%20vacant.](https://en.wikipedia.org/wiki/Succession_planning#:~:text=Succession%20planning%20is%20a%20process,roles%20when%20they%20become%20vacant.)

Завідувачу кафедри  
менеджменту та адміні-  
стрування  
Нелі Пюрів  
здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)  
РЧ#7, МНз-20-1  
Світлани Ставучої

### ЗАЯВА

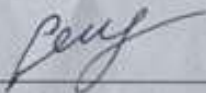
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

13.06.2025

дата



підпис