

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві
(на прикладі ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА», 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 освітньої програми


Шифр КвРМН.022106.01.09.ПЗ

Виконав студент 4 курсу
група МН-21-1


Підпис

Володимир ЛАНСКОРУНСЬКИЙ
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата

Геннадій КАПІНОС
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування


Підпис, дата

Ніла ТЮРИНА
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

19 06 2025 р.

Хмельницький, 2025

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»


Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

« 02 » 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Ланскорунський Володимир Вадимович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА», м. Хмельницький).

керівник роботи: Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

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

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 10.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, підручники, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні основи розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

2) Характеристика, економічний аналіз діяльності та управління кадрами на ТОВ «ЕЛІТ Україна».

3) Напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕЛІТ Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом.

Дослідження поняття «управління персоналом»

Система методів управління персоналом.

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки.

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах/

Підсистеми системи управління персоналом, рекомендованої до впровадження на ТОВ «ЕЛІТ Україна».

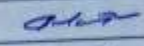
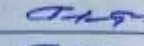
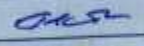
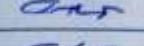


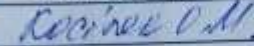

Укрупнена модель комплексної оцінки працівника ТОВ «ЕЛІТ Україна».

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості, трудову поведінку, результати праці працівника.

Сучасні методи розвитку персоналу ТОВ «ЕЛІТ Україна»

Види інформаційних систем управління персоналом та їх характеристики, які рекомендовані до впровадження для ТОВ «ЕЛІТ Україна».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичний	Капінос Г.І.		
2. Аналітичний	Капінос Г.І.		
3. Проектний	Капінос Г.І.		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання: 5.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

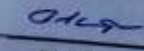
№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
2.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
3.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір і вивчення літератури, збір та обробка статистичних матеріалів	березень 2025 р.	
4.	Підготовка першого розділу	квітень 2025 р.	
5.	Підготовка другого розділу	травень 2025 р.	
6.	Підготовка третього розділу	травень 2025 р.	
7.	Підготовка висновків	червень 2025 р.	
8.	Здача науковому керівнику	червень 2025 р.	
9.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025 р.	
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	червень 2025 р.	
11.	Підготовка ілюстративних матеріалів	червень 2025 р.	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	
13.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025 р.	
14.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025 р.	
15.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	

Студент


Підпис

Володимир ЛАНСКОРУНСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Ланскорунський В. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри МА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 5 таблиць, 1 рисунок, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Кваліфікаційна робота присвячена проблематиці вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «ЕЛІТ Україна».

У теоретичному розділі систематизовано теоретичні засади управління персоналом. Розкрито сутність поняття «управління персоналом», визначено ключові функції та принципи управління персоналом, особливу увагу було приділено аналізу еволюції поглядів на роль персоналу в організації. В аналітичному розділі проаналізовано діяльність ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки та управління персоналом на даному підприємстві. У проєктному розділі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, які спрямовані на підвищення ефективності кадрових процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.


Підпис

Володимир ЛАНСКОРУНСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність поняття «управління персоналом»	7
1.2 Система управління персоналом на підприємстві	11
1.3 Методи управління персоналом	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА»	21
2.1 Загальні відомості про підприємство	21
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЕЛІТ Україна»	23
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки	29
2.4 Аналіз трудових показників та управління кадрами на підприємстві	32
2.5 SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛІТ Україна»	37
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА»	41
3.1 Формування структури системи управління персоналом на підприємстві	41
3.2 Впровадження підсистеми оцінки кадрового потенціалу та професійного навчання на підприємстві	45
3.3 Застосування інформаційних систем управління персоналом для оптимізації процесів управління кадрами на ТОВ «ЕЛІТ Україна»	50
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку особливої актуальності набувають питання ефективного управління персоналом. Саме людські ресурси виступають головним стратегічним активом будь-якого підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток, інноваційність та конкурентоспроможність. Ефективна система управління персоналом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати продуктивність праці, знижувати плинність кадрів, формувати лояльний і професійний колектив. Тому актуальність удосконалення системи управління персоналом набуває особливого значення для вітчизняних підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА» є одним із провідних підприємств у сфері дистрибуції автозапчастин та супутніх товарів в Україні. Постійне зростання обсягів діяльності, розширення мережі філій та високі стандарти обслуговування клієнтів потребують вдосконалення організаційних підходів до управління персоналом. На сучасному етапі підприємство стикається з рядом викликів, серед яких: залучення кваліфікованих кадрів, їх адаптація, мотивація, підвищення кваліфікації, утримання працівників та формування ефективної корпоративної культури.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА» (м. Хмельницький) з урахуванням сучасних тенденцій і потреб ринку праці. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА»;
- оцінити сучасний стан системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві;

- виявити основні проблеми та недоліки в системі управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА».

Методи дослідження: теоретичний аналіз та синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, статистичні методи, експертне оцінювання.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених пропозицій керівництвом ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА» для підвищення ефективності системи управління персоналом, а також застосування отриманих результатів іншими підприємствами з аналогічними характеристиками.

Теоретико-методичною основою кваліфікаційної роботи стали сучасні положення теорії управління, економічної теорії, системного аналізу, основи теорії кадрового менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «управління персоналом»

Створення ефективних трудових колективів та підтримання високого рівня їхніх професійних компетенцій становить ключовий елемент продуктивності виробничих процесів та забезпечення конкурентних переваг як організації, так і її продукції. Успішність підприємства визначається не лише впровадженням передових технологічних рішень, модернізацією обладнання, дотриманням стандартів якості товарів, проведенням регулярних ринкових досліджень та поетапним просуванням продукції на нові ринки збуту, але й ефективністю кадрового менеджменту та професійною підготовкою працівників організації. Незалежно від інноваційності технологій, сприятливості умов та перспективності ідей розвитку компанії, досягнення високої результативності бізнес-процесів неможливе без залучення висококваліфікованих фахівців.

У нинішніх реаліях кардинально трансформувалася функція людського капіталу у виробничій сфері. Працівник виступає не лише як критично важливий компонент технологічного циклу підприємства, але і як основний стратегічний актив організації у процесі конкурентного протистояння. Сьогодні персонал розцінюється не просто як робоча сила, а як людський капітал, значущість якого як детермінанти успіху постійно зростає. Унаслідок цього поступово оформилася концепція управління людськими ресурсами, яка приходить на зміну традиційному кадровому менеджменту.

Потреба в структурованому керівництві виникла одночасно з появою та розвитком людської цивілізації, коли люди розпочали об'єднуватися у спільноти для організації колективного побуту та трудової діяльності. Проблематика оптимального управління персоналом привертала увагу ще давньогрецьких мислителів. Сократ, характеризуючи управління як специфічний різновид діяльності, стверджував, що необхідно призначити відповідну особу на підходящу

посаду і забезпечити виконання нею покладених на неї обов'язків. Платон наголошував на важливості розподілу трудових функцій та спеціалізації за категоріями робіт.

Управлінська практика розвивалася також у Македонії, Римській імперії, Київській державі та інших стародавніх цивілізаціях. Проте до завершення XIX століття наукові методології в управлінській сфері не застосовувалися. У перші десятиліття XX століття сформувалося кілька напрямків управлінської теорії, які досліджували аспекти керування людськими ресурсами. У хронологічному порядку їх можна класифікувати наступним чином: «школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських стосунків, школа поведінкових наук, школа науки управління».

Основоположником «школи наукового управління» прийнято вважати Тейлора. Його ідеї продовжили розвивати Ф. Гілберт, Л. Гілберт і Г. Гант, які проводили дослідження рівнів організації. Серед усіх управлінських проблем найбільш критичною є проблематика людського чинника. Значним досягненням цієї школи стало планомірне застосування мотиваційних механізмів з метою заохочення працівників до підвищення продуктивності праці та збільшення виробничих показників. Передбачалося, що забезпечення короткочасного відпочинку та систематичних пауз у виробничому процесі сприяє зростанню трудової ефективності та прискоренню виконання встановлених завдань. Терміни виконання робіт визначалися об'єктивно та справедливо. Співробітники, які перевиконували встановлені норми, отримували винагороду. Представники цієї школи також підкреслювали важливість підбору осіб, які за фізичними та інтелектуальними характеристиками відповідали б певній посаді, значна увага приділялася професійному розвитку працівників.

Засновниками «школи людських взаємин» вважаються Мейо і Фоллет, інші дослідники. Вони вперше сформулювали менеджмент як «забезпечення виконання завдань через діяльність інших людей». Нова школа передбачала використання прийомів управління міжособистісними відносинами через вплив безпосередніх керівників на підлеглих, проведення зустрічей з персоналом,

створення атмосфери відкритого спілкування на робочому місці. Діяльність цієї школи іноді називали принципом людських взаємин.

Анджирис, Грегор, Лайкертон, Герберг вважаються засновниками «школи поведінкових наук». Основою їхньої концепції є методики налагодження взаємодії між людьми, максимізації ефективності людського потенціалу. Фундаментом вважали ґрунтовне вивчення комплексних управлінських проблем на основі створення та застосування спеціалізованих моделей.

Формування наукових концепцій у сфері управління людським капіталом розпочалося одночасно з виникненням перших організаційних структур. Паралельно з трансформацією економічних умов еволюціонували підходи та механізми керування людськими ресурсами. Приблизно століття тому сформувалася базова теорія менеджменту, центральну частину якої становили методологічні основи та практичні аспекти управління персоналом.

Науковий напрям, який отримав назву «менеджмент людських ресурсів» або «управління персоналом», сформувався на перетині загальної управлінської теорії, психологічної науки, прикладної соціології, етичних вчень, економіки підприємництва, політичних наук, трудового законодавства, економіки праці та виробничих відносин тощо.

Перший, хто акцентував увагу на важливості гуманізації управлінських процесів, був Оуен, котрий стверджував, що «його співробітники – «живі механізми» - мають таке ж значення для виробництва, як і «неживі механізми», і потребують аналогічного піклування». Варто відзначити, що турбота про «живі механізми» не лише більш витратна, але й вимагає специфічного, персоналізованого підходу. Як і століття тому, люди мають потреби, бажання та прагнуть до їх реалізації. Відтак, управління людськими ресурсами потребує більш ґрунтового аналізу інструментів впливу на працівників.

Становлення науки управління людськими ресурсами розпочалося порівняно нещодавно та корелювало з рівнем розвитку виробничих процесів того часу. Еволюція концептуальних підходів до процесу управління персоналом представлена у таблиці А.1, додаток А. Згідно з інформацією, представленою у

таблиці А.1, простежується еволюція відношення до кадрової політики, проблематики та реалізації процесів управління людськими ресурсами. Поряд із кардинальними трансформаціями у відношенні до співробітників та загальній управлінській парадигмі, спостерігається поступова гуманізація кадрової діяльності та кадрового забезпечення організацій у цілому.

У сучасних умовах «управління персоналом» трактується як «спеціалізована професійна сфера, орієнтована на оптимізацію результативності трудової діяльності працівників на підприємстві» [5]. У процесі керування людськими ресурсами використовуються специфічні та універсальні методологічні підходи, організаційні форми та інструменти впливу, формулюються концептуальні принципи, які гарантують найвищу якість реалізації інтелектуальних та фізичних завдань з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізуємо поняття «управління персоналом» більш ґрунтовно. Різноманітні підходи до інтерпретації даного поняття систематизовано в таблиці А.2, додаток А. Таким дослідивши сутність поняття «управління персоналом», доцільно констатувати, що це організаційна діяльність компанії, націлена на раціональне залучення професійно підготовлених співробітників для реалізації встановлених завдань шляхом створення ефективних стратегічних підходів до кадрової політики та механізмів керування людськими ресурсами.

У контексті менеджменту людських ресурсів персонал становить найбільш важливий актив підприємства. З огляду на це, персонал потребує диференційованого підходу з боку організації як цілісної системи.

Варто підкреслити, що багатоаспектність і різноплановість завдань кадрового менеджменту закономірно передбачає багатовекторність підходів до розв'язання цієї пріоритетної проблематики. Іншими словами, правомірно констатувати, що управління персоналом характеризується інтегральною природою, яка визначається такими аспектами:

- техніко-технологічним, що відображає ступінь розвитку конкретних виробничих процесів, специфіку застосування технічних засобів і технологічних

рішень, умови трудової діяльності тощо;

- організаційно-економічним, який охоплює проблематику, пов'язану з прогнозуванням кількісного та якісного складу персоналу, моральним і матеріальним заохоченням, оптимізацією використання робочого ресурсу та інше;

- правовим, що включає проблематику забезпечення відповідності чинному трудовому законодавству у процесі роботи з кадрами;

- соціально-психологічним, який передбачає питання психосоціального супроводу кадрового менеджменту, інтеграції різноманітних соціальних і психологічних методик у практичну діяльність;

- педагогічним, що передбачає розв'язання завдань, пов'язаних з професійним розвитком персоналу та системою наставництва.

1.2 Система управління персоналом на підприємстві

Управління людськими ресурсами є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Історично процеси керівництва працівниками мали місце у всіх цивілізаціях та суспільних формаціях, однак у сучасному бізнес-середовищі вони набули особливої актуальності та складності. Трансформація економічних відносин, впровадження новітніх технологій, глобалізація ринків та зростання конкуренції вимагають від організацій принципово нових підходів до управління персоналом.

Сучасне управління персоналом на підприємстві являє собою надзвичайно складний та багатоаспектний процес, що характеризується специфічними особливостями та вимагає системного підходу. В умовах ринкових механізмів господарювання ефективне керівництво людьми повинно набути системності та завершеності, базуючись на комплексному вирішенні кадрових проблем, постійному впровадженні інноваційних методів роботи з персоналом та вдосконаленні існуючих управлінських практик.

Серед науковців та практиків-управлінців існує консенсус щодо розуміння управління персоналом як комплексного процесу, що охоплює планування

людських ресурсів, підбір кандидатів, оцінювання їх результативності, організацію професійної підготовки та безперервної освіти персоналу. Цей багатогранний процес спрямований на максимально раціональне використання людського потенціалу організації, підвищення ефективності виробничих процесів та, зрештою, покращення якості життя працівників підприємства.

Управління персоналом становить комплексну систему взаємопов'язаних елементів, до яких належать основні напрямки кадрової роботи, фундаментальні принципи управління людьми, етапи управлінського процесу, різноманітні види та форми роботи з кадрами. Така системність забезпечує цілісність та ефективність управлінського впливу на персонал організації.

Процес управління персоналом реалізується через виконання конкретних цілеспрямованих дій та передбачає здійснення ряду ключових функцій:

- планування та цілепокладання включає визначення стратегічних цілей і тактичних напрямків роботи з персоналом, формування довгострокових та короткострокових планів розвитку людських ресурсів, встановлення показників ефективності кадрової роботи;

- вдосконалення системи передбачає постійне поліпшення системи роботи з кадрами, впровадження інноваційних технологій управління персоналом, адаптацію кадрових процесів до змінюваних умов зовнішнього середовища;

- методологічне забезпечення включає визначення оптимальних засобів, методів та форм досягнення встановлених цілей, розробку ефективних технологій кадрової роботи, створення інструментарію для вирішення управлінських завдань.

- організація та координація охоплює організацію роботи з виконання прийнятих управлінських рішень, координацію діяльності різних підрозділів у сфері управління персоналом, забезпечення узгодженості кадрових процесів;

- контроль та моніторинг передбачає систематичний контроль та координацію виконання запланованих заходів, моніторинг ефективності кадрових програм, аналіз результативності управлінських дій.

Багатогранний характер управління персоналом зумовлює необхідність врахування численних аспектів при реалізації встановлених завдань. Системний і

комплексний підхід передбачає одночасний облік соціально-психологічних, організаційно-економічних, технічних, правових, педагогічних та інших аспектів у їх органічній сукупності при провідній ролі соціально-економічних факторів.

Соціально-психологічні аспекти включають формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток міжособистісних відносин, урахування індивідуальних особливостей працівників, мотивацію персоналу, управління конфліктами та стресами.

Організаційно-економічні аспекти охоплюють структурну організацію кадрової роботи, економічне обґрунтування кадрових рішень, планування витрат на персонал, оцінку економічної ефективності інвестицій в людський капітал.

Технічні аспекти стосуються використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом, автоматизації кадрових процесів, впровадження інноваційних методів оцінки та розвитку персоналу.

Правові аспекти включають дотримання трудового законодавства, забезпечення правових гарантій працівників, оформлення кадрової документації відповідно до правових норм.

Педагогічні аспекти охоплюють організацію навчання та розвитку персоналу, методики професійної підготовки, систему наставництва та передачі досвіду.

Системний підхід відображає врахування складних взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом. Ці взаємозв'язки проявляються у розробці стратегічних цілей організації, визначенні оптимальних шляхів їх досягнення, створенні ефективного механізму управління кадрами. Такий механізм повинен забезпечувати комплексне планування кадрової діяльності, ефективне стимулювання персоналу, оптимальну організацію всієї системи роботи з людськими ресурсами підприємства.

Підвищення ефективності системи управління персоналом залежить від множини факторів: якість стратегічного планування кадрової роботи, рівень професійної компетентності HR-спеціалістів, застосування сучасних технологій управління персоналом, відповідність кадрової політики стратегії підприємства,

рівень мотивації та залученості персоналу, якість систем оцінки та розвитку персоналу

Системність та завершеність є характерними рисами управління персоналом на сучасному підприємстві. Ці якості базуються на комплексному підході до вирішення різноманітних кадрових проблем. Системний підхід передбачає врахування всіх існуючих взаємозв'язків між різними аспектами проблеми з метою досягнення стратегічних цілей організації, визначення оптимальних шляхів їх вирішення, створення ефективного механізму управління персоналом.

Такий механізм повинен забезпечувати комплексне планування діяльності персоналу та створення відповідної організаційної системи управління людськими ресурсами. Це вимагає інтеграції всіх кадрових процесів, узгодження цілей різних підрозділів, створення єдиної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Будь-яка система управління, включаючи систему управління персоналом, являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Ці елементи відрізняються функціональними цілями, здатні діяти автономно, але при цьому спрямовані на досягнення загальної мети підприємства. На різних етапах розвитку суспільства така система повинна формуватися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил та виробничих відносин.

Основними елементами системи управління персоналом є: кадрова стратегія та політика, організаційна структура управління персоналом, кадрові процеси та процедури, інформаційне забезпечення, нормативно-методичне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення.

Функціонування системи управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої підсистем. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) являє собою сукупність управлінських працівників і органів управління з визначеними масштабами діяльності, чітко окресленою компетенцією та специфікою виконуваних робіт. Ця підсистема характеризується динамічністю та може змінюватися під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів на підприємстві.

Керуюча підсистема зазвичай представлена лінійними керівниками підприємства різних рівнів, функціональними спеціалістами з управління персоналом, які розробляють та реалізують комплекс організаційних і економічних заходів щодо ефективного використання працівників різних професій та кваліфікації. Структура керуючої підсистеми: вище керівництво (стратегічний рівень), менеджери середньої ланки (тактичний рівень), лінійні керівники (операційний рівень), HR-спеціалісти та кадрові служби, консультанти та експерти.

Керована підсистема (об'єкт управління) представляє собою складну систему соціально-економічних відносин, що виникають при відтворенні та використанні людських ресурсів підприємства. Ця підсистема організаційно закріплює конкретні функції за окремими працівниками та структурними підрозділами, регламентує інформаційні потоки в системі управління персоналом підприємства. Компоненти керованої підсистеми: індивідуальні працівники з їх потребами та інтересами, робочі групи та команди, трудові колективи підрозділів, професійні спільноти.

Система управління персоналом включає комплекс взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких відповідає основним функціям управління людськими ресурсами підприємства.

Для глибшого розуміння системи управління персоналом доцільно детально розглянути взаємопов'язані підсистеми або елементи, з яких вона складається. Виділені за організаційними ознаками або функціональними характеристиками частини системи, кожна з яких виконує конкретні завдання, здатна працювати в відносно автономному режимі, але спрямована на вирішення загальної мети організації.

Сукупність підсистем зазвичай характеризується багаторівневою ієрархічною структурою з великою кількістю напрямків діяльності та функціональних зон відповідальності. Як правило, виділяють ті підсистеми, які відповідають основним функціям управління людськими ресурсами підприємства та забезпечують комплексний підхід до вирішення кадрових завдань.

Для успішного розвитку підприємство повинно ефективно управляти всіма процесами, пов'язаними з персоналом: набором та селекцією кадрів, комплексним оцінюванням працівників, організацією навчального процесу, системою винагород та мотивації. Це вимагає постійного вдосконалення процедур та методів організації управління кадрами. В органічній сукупності та функціональній єдності ці процедури, методи та програми утворюють цілісну систему управління персоналом підприємства.

Залежно від розмірів підприємства, галузевої специфіки та організаційної структури, склад функціональних підсистем може суттєво змінюватися. На малих підприємствах до однієї підсистеми часто включають функції кількох спеціалізованих напрямків, що вимагає від HR-фахівців універсальності та широкого спектру компетенцій. На великих підприємствах функції окремої підсистеми зазвичай виконують спеціалізовані структурні підрозділи з чітко визначеними зонами відповідальності.

1.3 Методи управління персоналом

Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, постійними змінами та жорсткою конкуренцією. В таких умовах успіх організації значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Персонал підприємства є не лише основним ресурсом, але й ключовим фактором досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Саме тому питання вдосконалення методів управління персоналом набуває особливої актуальності та потребує постійного вивчення і розвитку.

Управління персоналом являє собою складну систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на максимально ефективне використання людського потенціалу організації. Для досягнення поставлених цілей керівництво повинно володіти широким арсеналом методів впливу на працівників (рисунки А.1, додаток А), які дозволяють координувати їхню діяльність, мотивувати до високопродуктивної праці та забезпечувати гармонійний розвиток трудового

колективу.

Методи управління персоналом представляють собою систематизовані способи цілеспрямованого впливу на окремих співробітників та трудові колективи з метою координації їхньої діяльності у процесі виробництва товарів або надання послуг. Ці методи являють собою інструменти, за допомогою яких керівництво може ефективно організовувати робочі процеси, формувати корпоративну культуру та досягати поставлених бізнес-цілей.

Традиційно в теорії управління персоналом виділяють три основні групи методів, кожна з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління персоналом характеризуються прямим та безпосереднім характером впливу на працівників. Їх основною особливістю є обов'язковість виконання, що не залишає простору для індивідуального вибору співробітників. Ці методи спираються на ієрархічну структуру організації та владні повноваження керівництва.

Адміністративні методи відрізняються чіткою регламентацією та формалізацією. Вони передбачають створення системи правил, процедур, інструкцій та регламентів, які повинні неухильно виконуватися всіма працівниками. Невиконання цих вимог автоматично тягне за собою застосування санкцій, які можуть варіюватися від догани до звільнення. Ці методи орієнтуються на специфічні мотиви поведінки працівників, зокрема на їхнє прагнення працювати на підприємстві та усвідомлену потребу в трудовій дисципліні. Адміністративні методи апелюють до почуття відповідальності, обов'язку та професіоналізму співробітників.

Важливою характеристикою адміністративних методів є їх повна відповідність чинному законодавству та правовим нормам. Вони функціонують у рамках трудового законодавства, колективних договорів, внутрішніх положень компанії та інших нормативних актів. Це забезпечує легітимність управлінських рішень та захищає права як працівників, так і роботодавців.

Основною функцією адміністративних методів є створення стабільного

юридичного середовища для функціонування підприємства. Вони забезпечують: гарантування законних прав та свобод співробітників, підтримання трудової дисципліни та порядку, чітке розподілення обов'язків та відповідальності, координацію діяльності різних підрозділів, стандартизацію робочих процесів.

Економічні методи управління персоналом займають центральне місце в системі управління людськими ресурсами та часто розглядаються як фундамент ефективного керівництва. Ці методи базуються на використанні економічних законів, інтересів працівників та системи взаємопов'язаних економічних показників і нормативів. На відміну від адміністративних, економічні методи характеризуються непрямим характером впливу. Вони не передбачають жорсткого примушення, а створюють умови, за яких працівники самостійно обирають необхідну модель поведінки, керуючись власними економічними інтересами. Ці методи допускають певну свободу індивідуального вибору в межах встановлених параметрів. Працівники можуть самостійно вирішувати, наскільки інтенсивно працювати, які додаткові завдання брати на себе, як розвивати свої професійні компетенції.

Економічні методи впливають на мотивацію працівників через систему матеріальних стимулів. Вони включають: системи оплати праці (погодинна, відрядна, комісійна), преміальні програми та бонуси, участь у прибутках компанії, пакети соціальних послуг, компенсаційні виплати, система штрафів за порушення.

Ефективність економічних методів значною мірою залежить від індивідуальних особливостей працівників, їхніх потреб, життєвих цінностей та фінансового становища. Тому застосування цих методів потребує індивідуального підходу та ретельного аналізу мотиваційних факторів кожного співробітника.

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на використанні психологічних особливостей людини та соціальної динаміки колективу. Вони спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток міжособистісних відносин та створення умов для самореалізації працівників. В основі цих методів лежить застосування моральних стимулів до

праці та психологічних механізмів впливу на свідомість і поведінку людей. Вони апелюють до вищих потреб особистості: потреби в повазі, визнанні, самоактуалізації та причетності до спільної справи.

Соціально-психологічні методи використовують різноманітні психологічні механізми: механізм ідентифікації - формування почуття належності до команди; механізм сугестії - навіювання позитивних установок; механізм наслідування - створення позитивних прикладів для наслідування; механізм змагальності - стимулювання через здорову конкуренцію; механізм визнання - публічне визнання досягнень та заслуг.

До основних інструментів соціально-психологічних методів належать: корпоративна культура та цінності, командні заходи, системи нематеріального заохочення, програми розвитку лідерства, управління конфліктами.

Паралельно з традиційною класифікацією існує підхід, який розглядає методи управління персоналом залежно від характеру та способу впливу на працівників:

- методи стимулювання орієнтовані на задоволення різноманітних потреб співробітників - від базових фізіологічних до вищих потреб у самореалізації та визнанні. Ці методи включають як матеріальне, так і нематеріальне заохочення, створення сприятливих умов праці, можливостей для професійного зростання;

- методи інформування передбачають надання працівникам необхідної інформації для самостійного формування організаційної поведінки. Це включає роз'яснення цілей компанії, стратегій розвитку, правил та процедур, що дозволяє співробітникам свідомо приймати рішення щодо своїх дій.

- методи переконання спрямовані на безпосередній вплив на внутрішній світ працівника, його систему цінностей, переконань та установок. Через аргументацію, роз'яснення та демонстрацію прикладів керівництво формує необхідну поведінку персоналу.

- методи примушування базуються на застосуванні або загрозі застосування різних санкцій за невиконання вимог або порушення встановлених правил. Хоча ці методи мають обмежену сферу застосування, вони залишаються необхідним

інструментом у критичних ситуаціях.

Сучасна практика управління персоналом демонструє, що найвища ефективність досягається при комплексному застосуванні всіх груп методів. Жоден з методів не може використовуватися ізольовано, оскільки кожен має свої переваги та обмеження.

Правильне поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів створює синергетичний ефект, коли загальний результат перевищує суму окремих складових. Наприклад, економічне стимулювання буде більш ефективним, якщо воно підкріплене соціальним визнанням та здійснюється в рамках чітко визначених правил.

Вибір конкретних методів управління персоналом повинен базуватися на ситуаційному підході, який враховує: специфіку галузі та організації, корпоративну культуру та цінності, характеристики персоналу, зовнішнє середовище, стратегічні цілі компанії.

Методи управління персоналом являють собою комплексну систему інструментів, які дозволяють керівництву ефективно впливати на поведінку та результативність працівників. Успішне застосування цих методів потребує глибокого розуміння їх особливостей, переваг та обмежень, а також вміння адаптувати їх до конкретних умов організації.

Адміністративні методи забезпечують стабільність та порядок, економічні - мотивацію через матеріальні стимули, а соціально-психологічні - задоволення вищих потреб особистості. Лише гармонійне поєднання всіх трьох груп методів може забезпечити максимальну ефективність управління персоналом та довгостроковий успіх організації.

У сучасних умовах особливого значення набуває індивідуальний підхід до кожного працівника, урахування його потреб, мотивів та особливостей. Це вимагає від керівників високого рівня професійної компетентності, психологічної грамотності та здатності до гнучкого застосування різних методів управління залежно від ситуації.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА»

2.1 Загальні відомості про підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТ Україна» – крупний імпортер, яка займає провідні позиції на ринку автомобільних комплектуючих. Підприємство спеціалізується на постачанні запасних частин для легкових автомобілів, комерційних транспортних засобів і мототехніки, а також надає сервісне обладнання для станцій технічного обслуговування. Протягом трьох десятиліть, починаючи з 1994 року, організація демонструє стабільний розвиток та зміцнення позицій на українському автомобільному ринку.

Компанія функціонує як структурний підрозділ міжнародної групи «ELIT Group», яка розпочала свою діяльність у 1992 році. Ця група входить до складу глобальної корпорації «LKQ», штаб-квартира якої розташована в Сполучених Штатах Америки. Корпорація здійснює операційну діяльність у шістнадцяти державах, охоплюючи країни Європейського континенту, Американського регіону та Тайвань.

Європейський сегмент LKQ займає лідируючу позицію в дистрибуції автомобільних запчастин для легкових автомобілів, комерційних фургонів та промислових транспортних засобів на європейському ринку. Корпоративна структура об'єднує приблизно 26 тисяч працівників, експлуатує мережу з понад тисячі відділень, які забезпечили надходження в розмірі 6,1 мільярда доларів США протягом 2024 року. Крім представництв ELIT в Україні, Польській Республіці та Румунії, групу також репрезентують такі бренди: Euro Car Parts, LKQ Fource, LKQ CZ, LKQ SK, RHIAG Group та STAHLGRUBER Group. Організація забезпечує поставки автомобільних компонентів більш ніж 100 тисячам незалежних сервісних центрів у понад двадцяти європейських країнах. Таким чином, ТОВ «ЕЛІТ Україна» є невід'ємною складовою європейської корпоративної сім'ї LKQ.

На сучасному етапі в межах України функціонує приблизно 45 регіональних представництв ТОВ «ЕЛІТ-Україна», які розміщені як у великих містах, так і в менших населених пунктах. Географія присутності включає такі міста: Біла Церква, Кам'янець-Подільський, Бровари, Івано-Франківськ, Буча, Вінниця, Запоріжжя, Дніпро, Кам'янське, Житомир, чотири київські відділення (Київ-1, Київ-2, Київ-3, Київ-4), Коломия, Одеса, Краматорськ, Луцьк, Кременчук, Львів, Кривий Ріг, Рівне, Миколаїв, Полтава, Ужгород, Суми, Умань, Тернопіль, Херсон, Харків, Черкаси, Хмельницький, Чернігів та Чернівці. Загальна чисельність персоналу компанії у 2025 році перевищує 900 фахівців.

Інтеграція в структуру міжнародної корпорації «LKQ» забезпечує ТОВ «ЕЛІТ Україна» значними конкурентними перевагами для подальшого розвитку. Ключовими вигодами є отримання доступу до найбільш широкого спектру автомобільних запасних частин, впровадження інноваційних технологічних рішень у сфері інформаційних систем та логістичного менеджменту, формування більш привабливих умов співробітництва з виробниками та постачальниками, а також можливість адаптації найкращих бізнес-практик, що були успішно випробувані в різних країнах світу. Водночас така належність до глобальної корпоративної структури покладає на підприємство підвищені зобов'язання щодо дотримання найвищих стандартів корпоративного управління та ведення бізнесу, характерних для корпорації LKQ.

Система управління ТОВ «ЕЛІТ Україна» базується на лінійно-функціональній моделі, що характеризується строго визначеною ієрархічною структурою та чітким розмежуванням управлінських повноважень. Координація операційно-господарської діяльності компанії здійснюється під керівництвом генерального директора. Відмінна особливість управлінської концепції підприємства полягає в ефективному поєднанні структурованої ієрархічної системи, високопрофесійного менеджменту та корпоративної філософії, спрямованої на реалізацію довгострокових стратегічних завдань організації. Характерними рисами системи управління цього підприємства є: імплементація сучасних корпоративних стандартів якості, використання транспарентних

процедур прийняття управлінських рішень, систематичний контроль ефективності управлінських процесів, адаптивність організаційної структури до умов ринку.

В екстремальних умовах воєнного періоду ТОВ «ЕЛІТ Україна» зіткнулось з комплексом серйозних викликів, що потребують швидкої адаптації та демонстрації стратегічної маневреності. Пріоритетними завданнями підприємства є підтримання стабільності операційних процесів, збереження та розвиток людських ресурсів, розширення географії експортних ринків збуту. Стратегічні напрями розвитку компанії передбачають розробку альтернативних логістичних схем доставки, імплементацію додаткових інструментів мінімізації підприємницьких ризиків, поступову адаптацію виробничих потужностей для задоволення специфічних потреб збройних сил України.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЕЛІТ Україна»

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби на ринку проведення комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства набуває особливої актуальності та стратегічного значення. Систематичний аналіз економічних показників є фундаментальним інструментом управління, який дозволяє об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан організації, виявити тенденції її розвитку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони операційної діяльності. Для ТОВ «ЕЛІТ Україна», як суб'єкта підприємницької діяльності, що функціонує в складних ринкових умовах, регулярний моніторинг та аналіз ключових економічних індикаторів є невід'ємною складовою ефективного менеджменту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Комплексне дослідження економічних показників діяльності підприємства забезпечує можливість не тільки ретроспективної оцінки результатів господарювання, але й формування прогнозних моделей розвитку, розробки

стратегічних планів та оперативних заходів щодо оптимізації бізнес-процесів. Аналіз фінансових коефіцієнтів, показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ділової активності дозволяє визначити резерви підвищення ефективності використання ресурсів, оцінити інвестиційну привабливість підприємства та його здатність до стійкого функціонування в довгостроковій перспективі. Особливо важливим такий аналіз є в контексті необхідності адаптації до змінюваних зовнішніх умов, оптимізації структури капіталу та забезпечення фінансової стабільності ТОВ «ЕЛІТ Україна» в умовах економічної невизначеності.

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за 2022-2024 роки для оцінки стану його господарської діяльності (таблиця 2.1). На основі даних таблиці 2.1, доцільно констатувати, що протягом 2022-2024 років спостерігалася позитивна динаміка переважної більшості техніко-економічних показників функціонування підприємства, незважаючи на негативний вплив воєнних дій та загальну дестабілізацію національної економіки. Особливо варто відзначити стабільну тенденцію до збільшення вартісного обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства: у 2023 році відносно 2022 року зафіксовано приріст на 32,56%, а у 2024 році порівняно з попереднім роком – на 21,91%. Дана позитивна динаміка була зумовлена комплексом факторів, включаючи інфляційні процеси, що призвели до підвищення цінних показників на продукцію, яку виробляє та реалізує підприємство, так і збільшенням ринків збуту як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Водночас собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЕЛІТ Україна» демонструвала аналогічну тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, що було викликано як збільшенням обсягів реалізаційної продукції, так і підвищенням вартості сировинних ресурсів, зростанням мінімальної заробітної плати та іншими чинниками. Конкретно у 2023 році відносно базового 2022 року відбулося збільшення на 44,28% або в абсолютному вираженні на 964688 тис. грн, а у 2024 році порівняно з 2023 роком зареєстровано приріст на 25,09% або на 788542 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки

Показники	Сума на кінець року			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту (спаду), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	3264417	4327440	5275779	+1063023	+948339	+32,56	+21,91
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	2178363	3143051	3931593	+964688	+788542	+44,28	+25,09
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	525836	684947	813681	+159111	+128734	+30,26	+18,79
4. Середньооблікова чисельність працівників, <u>чол.</u>	906	887	910	-19	+23	-2,10	+2,59
5. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн / <u>чол.</u>	3603,11	4878,74	5797,56	+1275,63	+918,82	+35,40	+18,83
6. Фонд заробітної плати, тис. грн	201132,1	208175,35	235631,76	+7043,25	+27456,41	+3,50	+13,19
7. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства, грн / <u>чол.</u>	18500	19558	21578	+1058	+2020	+5,72	+10,33
8. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	0,67	0,73	0,75	+0,06	+0,02	+8,96	+2,74
9. Рентабельність (збитковість):							
- підприємства, %	16,11	15,83	15,42	-0,28	-0,41	-1,74	-2,59
- продукції, %	24,14	21,79	20,70	-2,35	-1,09	-9,73	-5,00
10. Вартість основних фондів, тис. грн	195198	239942	266234	+44744	+26292	+22,92	+10,96
11. Вартість оборотних фондів, тис. грн	2367810	2693099	3891417	+325289	+1198318	+13,74	+44,50
12. Фондовіддача	16,72	18,04	19,82	+1,32	+1,78	+7,89	+9,87
13. Фондомісткість	0,06	0,055	0,05	-0,005	-0,005	-8,33	-9,09
14. Фондоозброєність, тис. грн / <u>чол.</u>	215,45	270,51	292,56	+55,06	+22,05	+25,56	+8,15

Узагальнюючи результати аналізу за весь період 2022-2024 років, слід зауважити, що собівартість реалізованої продукції збільшилася на 80,48% при одночасному зростанні обсягів реалізації на 61,61%, що характеризує негативну тенденцію в ефективності господарської діяльності організації. Відставання темпів приросту реалізованої продукції від темпів зростання собівартості складає 18,87 п. п., що свідчить про наступні проблемні аспекти: підприємство не змогло забезпечити оптимальне співвідношення між обсягами виробництва та витратами на їх забезпечення, що призводить до погіршення рентабельності основної діяльності; результати аналізу вказують на потребу в перегляді технологічних процесів, логістичних схем та управлінських рішень з метою підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас протягом усього досліджуваного періоду фіксується позитивна тенденція щодо збільшення чистого прибутку організації: у 2023 році відносно попереднього звітного періоду спостерігається зростання на 30,26% або в абсолютному вираженні на 159111 тис. грн; у 2024 році цей ключовий показник також продемонстрував приріст на 18,79% або на 128 734 тис. грн порівняно з 2023 роком. Дослідження тенденцій зміни чистого прибутку ТОВ «ЕЛІТ Україна» засвідчує вражаючі результати збільшення фінансових результатів, навіть в екстремальних умовах воєнного стану, що підтверджує високий рівень адаптаційних можливостей підприємства та спроможність не тільки зберігати, але й посилювати економічні позиції в умовах масштабних зовнішніх загроз.

Узагальнюючи результати аналізу фінансових результатів ТОВ «ЕЛІТ Україна», варто констатувати, що підприємство забезпечує стійкий позитивний фінансовий результат, проте одночасно спостерігається тенденція до збільшення собівартості виробленої продукції та масштабів реалізаційної діяльності, що спричинило поступове зменшення показників прибутковості. Зокрема, рентабельність продукції у 2022 році становила 24,14%, у 2023 році скоротилася до 21,79%, а у 2024 році досягла рівня 20,70%. Така динаміка є індикатором поступового погіршення ефективності використання ресурсів підприємства та свідчить про необхідність впровадження комплексних заходів щодо оптимізації

витратної структури, підвищення продуктивності виробничих процесів та посилення контролю над формуванням собівартості продукції. Незважаючи на абсолютне зростання прибутку, зниження відносних показників рентабельності вказує на потенційні ризики для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та необхідність стратегічного перегляду підходів до управління операційною діяльністю з метою забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Дослідження індикатора витрат на одну гривню реалізованої продукції засвідчує тенденцію до погіршення операційної ефективності ТОВ «ЕЛІТ Україна». Впродовж аналізованого трирічного періоду 2022-2024 років організація стабільно забезпечувала утримання витрат на рівні, що не перевищував нормативне значення у 1 гривню, що характеризує раціональний підхід до господарювання та результативне управління виробничими операціями. Водночас спостерігається негативна тенденція до поступового зростання даного показника: у 2023 році зафіксовано збільшення на 0,06 процентних пунктів відносно 2022 року, а у 2024 році порівняно з попереднім роком відбулося подальше підвищення на 0,02 процентних пункти.

Дана динаміка є індикатором поступового зниження ефективності використання виробничих ресурсів та свідчить про наявність системних проблем у сфері управління витратами підприємства. Зростання питомих витрат на одиницю реалізованої продукції може бути зумовлене комплексом негативних факторів, включаючи недостатню оптимізацію технологічних процесів, неефективне використання матеріальних ресурсів, зростання непродуктивних витрат, а також недосконалість системи планування та контролю виробничих процесів. Для нейтралізації цих негативних тенденцій підприємству необхідно впровадити комплексну програму оптимізації витрат, яка включатиме модернізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та посилення системи внутрішнього контролю за формуванням собівартості продукції.

Протягом 2022-2024 років штат співробітників ТОВ «ЕЛІТ-Україна» зазнавав суттєвих коливань. У 2023 році компанія втратила 19 працівників через

мобілізацію до збройних сил, проте наступного року вдалося відновити кадровий потенціал, збільшивши персонал на 23 особи.

За період 2022-2024 років підприємство показало надзвичайні результати у сфері продуктивності праці. Зростання продуктивності склало 35,40% у 2023 році та 18,83% у 2024 році. Найбільш вражаючим є те, що такі показники були досягнуті без значного розширення штату при одночасному збільшенні чистих доходів. Ці досягнення відображають високу компетентність керівництва у сфері управління персоналом та здатність підприємства пристосовуватися до несприятливих зовнішніх обставин, включаючи воєнний стан. Менеджери компанії змогли не тільки підтримати, але й покращити показники ефективності праці, що підтверджує якість стратегічного планування, оптимальне використання кадрового потенціалу та стабільність організаційної структури.

Оцінка управління матеріально-технічними ресурсами ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за 2022-2024 роки включає дослідження ефективності використання основних засобів та оборотного капіталу. Вартість основних засобів компанії демонструвала стабільне зростання: у 2023 році приріст становив 22,92% відносно 2022 року, а у 2024 році додатково збільшився на 10,96% порівняно з попереднім періодом. Таке зростання обумовлено запуском нового виробничого обладнання.

Коефіцієнт фондівдачі виступає ключовим індикатором результативності експлуатації основних засобів підприємства. ТОВ «ЕЛІТ-Україна» демонструє стабільне покращення цього показника: приріст у 2023 році склав 7,89% відносно базового періоду, а в 2024 році зафіксовано додаткове зростання на 9,87% порівняно з попереднім роком. Протягом всього аналізованого періоду реальні значення коефіцієнта перевищували нормативне значення (одиницю) та демонстрували висхідну динаміку, що підтверджує раціональне використання основних засобів та наявність перспектив для економічного розвитку.

Аналіз тенденцій фондомісткості ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за 2022-2024 роки дозволяє сформулювати такі висновки, що показник фондомісткості постійно знижується. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося зниження фондомісткості на 8,33%, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 9,09%.

Скорочення фондомісткості свідчить про оптимізацію експлуатації наявного виробничого потенціалу.

Рівень фондоозброєності підприємства є важливим індикатором, що характеризує забезпеченість персоналу основними виробничими ресурсами. ТОВ «ЕЛІТ Україна» демонструє постійне підвищення даного показника впродовж 2022-2024 років: від початкового рівня 215,45 тис. грн/чол. у 2022 році показник зріс до 270,51 тис. грн/чол. у 2023 році та досяг позначки 292,56 тис. грн/чол. у 2024 році.

Дана тенденція є результатом цілеспрямованої політики технологічної модернізації компанії, що передбачала оновлення та запуск нових основних засобів. Підвищення фондоозброєності на 34% впродовж трирічного періоду демонструє масштабні капіталовкладення в удосконалення виробничої бази, підвищення технологічних стандартів та потенційне зростання ефективності праці. Це дає підстави стверджувати про результативну інвестиційну стратегію підприємства, орієнтовану на технологічну трансформацію та зміцнення ринкових позицій, що є сприятливим сигналом стратегічного росту ТОВ «ЕЛІТ-Україна».

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки

Проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства є критично важливою складовою ефективного корпоративного управління, особливо в умовах економічної нестабільності та підвищених ринкових ризиків. Фінансовий аналіз дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточну платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість організації, але й ідентифікувати потенційні загрози фінансовій безпеці, виявити резерви оптимізації структури капіталу та визначити стратегічні напрями підвищення інвестиційної привабливості. Для ТОВ «ЕЛІТ Україна», яке функціонує в складних умовах воєнного стану та демонструє суперечливі тенденції в операційній ефективності, детальний аналіз фінансових показників стає

інструментом стратегічного планування, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мобілізації фінансових ресурсів, оптимізації боргової політики та забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Проаналізуємо склад та динаміку активів ТОВ «ЕЛІТ Україна» за 2022-2024 роки (таблиця Б.1, додаток Б). Протягом 2022-2024 років сума активів ТОВ «ЕЛІТ Україна» постійно зростала, а саме у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 370139 тис. грн або 14,31%, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 1242726 тис. грн або на 42,02%. Зростання активів відбувалося як за рахунок суми оборотних активів, так і за рахунок необоротних активів.

Сума необоротних активів ТОВ «ЕЛІТ Україна» протягом 2022-2024 років постійно зростала і, в основному, це відбулось завдяки зростанню суми основних засобів. У 2023 році порівняно з 2022 роком основні засоби збільшилися на 44744 тис. грн (22,92%), у 2024 році порівняно з 2023 роком на 26292 тис. грн (10,96%).. Також необхідно зазначити, що у 2023 році незавершених капітальних інвестицій були відсутні, а вже у 2024 році дорівнювали 9700 тис. грн. Дані зміни підтверджують активну інвестиційну політику, яку проводить керівництво даного підприємства, що спрямована на оновлення та капітальну модернізацію виробничих потужностей.

Сума оборотних активів ТОВ «ЕЛІТ-Україна» протягом 2022-2024 років постійно зростала, а саме у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 13,74% або на 325289 тис. грн, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 44,50% або на 1198318 тис. грн. Зростання оборотних активів відбувалося майже за рахунок всіх статей.

Дослідження змін дебіторської заборгованості компанії ТОВ «ЕЛІТ Україна» протягом 2022-2024 років демонструє неоднорідний характер трансформацій у сфері фінансових розрахунків організації. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла у 2023 році порівняно з попереднім роком на 33,22%, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 9,75%. Також спостерігається поступове зростання статті «Дебіторська заборгованість за розрахунками». Винятком стала тільки «Інша поточна

дебіторська заборгованість», сума якої з кожним роком зменшувалася: у 2023 році порівняно з 2021 роком на 94,16%, а у 2024 році взагалі була відсутня. Збільшення розміру дебіторської заборгованості може сигналізувати про недоліки в системі контролю за розрахунками з контрагентами та створювати ризики для фінансової стабільності організації. Водночас, за умови впровадження ефективних механізмів управління грошовими потоками, зростання дебіторської заборгованості ТОВ «ЕЛІТ Україна» може розглядатися як можливість для посилення позицій на ринку та збільшення обсягів продажів.

Обсяг статті «Гроші та їх еквіваленти» за період 2023-2024 роки постійно зростає, так у 2023 році порівняно з 2022 роком він збільшився на 149498 тис. грн (14,15%), а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 649578 тис. грн (53,86%). Динамічне нарощення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів представляє собою позитивний сигнал фінансової спроможності підприємства та свідчить про раціональне управління капітальними потоками. Така тенденція засвідчує поліпшення здатності компанії виконувати свої зобов'язання та підвищення рівня ліквідності активів, формування грошового буфера для майбутніх капіталовкладень, посилення фінансової стабільності бізнесу, створення передумов для реалізації стратегічних проектів та експансії підприємницької діяльності.

Проаналізуємо склад та динаміку пасивів ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за 2022-2024 роки (таблиця Б.2, додаток Б). Власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду поступово зростає: у 2023 році порівняно з 2022 роком на 38,31%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком на 19,40%. Зростання власного капіталу ТОВ «ЕЛІТ Україна» відбулося тільки за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, що підкреслює ефективність операційної діяльності підприємства та його здатність генерувати стабільний прибуток від основної діяльності. Така структура капіталу свідчить про фінансову самодостатність компанії та раціональне використання внутрішніх джерел фінансування для розвитку бізнесу.

Аналіз поточних зобов'язань показує неоднозначну картину змін, так у 2023

році порівняно з 2022 роком спостерігається зниження на 308763 тис. грн (39,36%), у 2024 році навпаки зростання на 733764 тис. грн (154,24%). Зростання поточних зобов'язань у 2024 році відбулося переважно за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 226,88% або на 495992 тис. грн, що є негативним сигналом для керівництва підприємства, оскільки свідчить про погіршення фінансової дисципліни та платоспроможності.

Комплексний фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за період 2022-2024 років засвідчує стабільний фінансовий розвиток компанії, що проявляється в кількох ключових тенденціях:

- зростання власного капіталу відбувається виключно через накопичення нерозподіленого прибутку, що демонструє операційну ефективність компанії та її спроможність до самофінансування розвитку, водночас підвищуючи фінансову незалежність та стабільність організації;

- нарощування основних виробничих фондів відображає цілеспрямовану стратегію капітальних інвестицій керівництва, орієнтовану на технічне переоснащення та модернізацію виробничої бази підприємства;

- динамічне збільшення ліквідних активів та їх еквівалентів засвідчує поліпшення фінансової гнучкості та платіжної спроможності, створення стратегічних резервів для майбутніх інвестиційних проектів та посилення загальної фінансової стійкості бізнесу.

2.4 Аналіз трудових показників та управління кадрами на підприємстві

Дослідження кадрового потенціалу та механізмів винагороди персоналу ТОВ «ЕЛІТ Україна» становить стратегічно важливий елемент оцінки ефективності управління людськими ресурсами. У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби за професійних фахівців, зростання вимог до якості трудового життя та необхідності забезпечення мотиваційної привабливості робочих місць, аналіз трудових ресурсів набуває особливої актуальності як інструмент стратегічного планування розвитку персоналу. Показники трудової

діяльності мають багатоаспектне значення, адже вони ілюструють ступінь реалізації професійного потенціалу співробітників, висвітлюють ефективність робочих процесів та раціональність використання трудових ресурсів, а також характеризують спроможність команди забезпечувати виробничі цілі або сервісні стандарти підприємства.

Стратегія організації у сфері матеріального стимулювання персоналу ґрунтується на автономній розробці кадрової структури та встановленні рівнів винагороди відповідно до вимог національного законодавства. Процес формування компенсаційних пакетів працівників реалізується через базові тарифні ставки, стимулюючі доплати та бонусні виплати згідно з регламентом преміювання, який затверджується керівництвом компанії та узгоджується з представниками трудового колективу.

На підприємстві впроваджені диверсифіковані моделі трудової винагороди, що охоплюють результативну та часову системи з додатковими мотиваційними нарахуваннями. Градація оплати праці структурована для різних професійних груп: для виконавців застосовується уніфікована шкала міжкваліфікаційних тарифних множників, для адміністративного персоналу – коефіцієнти пропорційності посадових винагород, а для зовнішніх підрядників передбачені погодинні тарифи на підставі документів про виконані завдання чи надані сервіси.

Така інтегрована модель компенсаційної політики орієнтована на гарантування відкритості розрахунків, стимулювання ефективності співробітників, індивідуалізованого визнання професійних досягнень та дотримання принципів трудового права.

Проаналізуємо основні показники з праці та заробітної плати на ТОВ «ЕЛІТ Україна» у 2022- 2024 роках (таблиця 2.2).

Продуктивність праці на ТОВ «ЕЛІТ-Україна» протягом 2022-2024 років постійно зростала, зокрема, у 2023 році порівняно з 2022 роком зафіксовано підвищення на 35,40%, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 18,83%. Загальне збільшення продуктивності праці за 2022-2024 роки становило 60,90%.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників з праці та заробітної плати на ТОВ «ЕЛІТ Україна» у 2022- 2024 роках

Показники	Сума показників на кінець року			Абсолютне відхилення, (+,--)		Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3264417	4327440	5275779	+1063023	+948339	+32,56	+21,91
2. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб:	906	887	910	-19	+23	-2,10	+2,59
3. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн / чод.	3603,11	4878,74	5797,56	+1275,63	+918,82	+35,40	+18,83
4. Фонд заробітної плати, тис. грн	201132,1	208175,35	235631,8	+7043,25	+27456,41	+3,50	+13,19
5. Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн	18500	19558	21578	+1058	+2020	+5,72	+10,33

Підвищення ефективності трудової діяльності у 2022 та 2024 роках відбувалося за умов практично стабільної кількості співробітників (у 2022 році – 906 осіб, у 2024 році – 910 осіб) та систематичного нарощування валового доходу, що демонструє результативне управління кадровим потенціалом. Виключно у 2023 році зафіксовано скорочення штатної чисельності на 19 працівників, що обумовлено військовим призовом до лав ЗСУ, водночас ефективність праці зросла на 35,4%.

Підприємство впродовж всього досліджуваного періоду демонструвало здатність пристосовуватися до зовнішніх обставин, прагнучі зберігати та підвищувати параметри продуктивності праці навіть за умов персональних змін, спричинених воєнним станом. Відтак, стійке покращення показників продуктивності є свідченням якісного керівництва та оптимального використання людських ресурсів компанії. Ці результати акцентують спроможність ТОВ «ЕЛІТ Україна» успішно працювати та прогресувати в екстремальних обставинах, виявляючи резерви стійкості та гнучкості.

Оплата праці являє собою фундаментальний економічний механізм, що

одночасно визначає вартість трудових ресурсів та формує частину виробничих витрат, які включаються до калькуляції продукції. Дослідження фонду оплати праці ТОВ «ЕЛІТ-Україна» протягом 2022-2024 років засвідчує неперервну позитивну тенденцію до збільшення (у 2023 році відносно 2022 року – на 3,5%, у 2024 році відносно 2023 року – на 13,19%), що характеризує стабільний прогрес підприємства та ефективну стратегію управління персоналом.

На кінець 2023 року середньомісячна заробітна плата одного співробітника ТОВ «ЕЛІТ Україна» становила 19558 грн, що на 5,72% перевищує показник 2022 року, у 2024 році – 21578 грн або на 10,33% більше порівняно з 2023 роком. Підвищення рівня матеріальної винагороди формує дієву систему стимулювання для персоналу, заохочуючи до розвитку професійних компетенцій, зростання результативності та індивідуальної відповідальності за трудові досягнення.

Здійснений аналіз дає підстави констатувати, що підприємство впроваджує збалансовану соціально-економічну стратегію, яка передбачає поступове підвищення заробітної плати співробітників відповідно до зростання результативності їхньої діяльності. Такий механізм не тільки забезпечує збереження професійних кадрів, але й створює позитивний морально-психологічний мікроклімат в колективі, що є принципово важливим чинником успішного розвитку компанії за сучасних економічних реалій.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати на ТОВ «ЕЛІТ Україна» свідчить про збалансовану та економічно обґрунтовану кадрову політику підприємства. Випереджаючі темпи зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням заробітної плати (у 2023 році - 35,40% проти 5,72%, у 2024 році - 18,83% проти 10,33%) демонструють оптимізацію співвідношення «витрати-результат» та ефективне використання трудових ресурсів. Така динаміка засвідчує здатність підприємства генерувати додаткову вартість через підвищення ефективності робочих процесів, що створює фінансову основу для подальшого розвитку бізнесу та поступового підвищення рівня винагороди персоналу.

Проведений аналіз демонструє, що на ТОВ «ЕЛІТ Україна» функціонує

збалансована система управління кадровим потенціалом. Пріоритетне зростання продуктивності працівників порівняно з темпами нарощування заробітної плати представляє стратегічно обґрунтований напрям кадрової політики, який забезпечує підприємству можливість покращувати економічну ефективність, зберігати конкурентні переваги, формувати передумови для подальшого розвитку.

У контексті управління персоналом ТОВ «ЕЛІТ-Україна» людські ресурси розглядаються як визначальний чинник ефективності виробничої діяльності. Персонал підприємства водночас виступає і об'єктом цілеспрямованого впливу з боку менеджменту, і активним суб'єктом, здатним впливати на внутрішні процеси організації. Це означає, що кадрова політика підприємства передбачає не лише адміністративне керування співробітниками, а й створення умов для максимальної реалізації їхнього професійного потенціалу.

В умовах жорсткої конкуренції ключовими перевагами підприємства стають не лише традиційні ресурси – фінансовий та виробничий капітал, а й нематеріальні активи: професійні знання працівників, їхні трудові навички, креативність, ініціативність та мотиваційна спрямованість. Управління персоналом перетворюється на складну, багатогранну систему, що включає планування чисельності та структури кадрів, їх професійний розвиток, формування корпоративної культури, створення ефективних комунікативних механізмів та системи мотивації.

Особливістю кадрового менеджменту ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є розуміння подвійної природи персоналу: співробітники одночасно є і об'єктом управлінських впливів, яким можна цілеспрямовано керувати, і самостійними суб'єктами, здатними генерувати ідеї, приймати рішення та впливати на загальну стратегію підприємства. Це вимагає гнучкого, диференційованого підходу до управління, який передбачає не лише адміністративний контроль, а й створення середовища для професійної самореалізації, постійного навчання та особистісного зростання працівників.

Проведений аналіз трудових показників ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за період 2022-2024 років засвідчує високу ефективність системи управління людськими

ресурсами підприємства. Підприємство демонструє стабільне зростання продуктивності праці досліджуваній період при збереженні практично незмінної чисельності персоналу, що свідчить про оптимальне використання кадрового потенціалу та результативність впроваджених управлінських рішень. Особливо важливим є факт збереження позитивної динаміки показників навіть в умовах воєнного стану та призову частини співробітників до лав ЗСУ, що підтверджує гнучкість та адаптивність системи управління персоналом.

Аналіз компенсаційної політики підприємства виявив збалансований підхід до формування фонду оплати праці, який характеризується диверсифікованою моделлю винагороди персоналу та врахуванням специфіки різних професійних груп. Стратегічне значення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням заробітної плати свідчить про формування стійких конкурентних переваг підприємства та створення фінансової основи для подальшого розвитку. Така динаміка підтверджує ефективність системи управління кадрами ТОВ «ЕЛІТ-Україна», здатність генерувати додаткову вартість через оптимізацію робочих процесів та забезпечувати баланс між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю перед персоналом. Результати аналізу засвідчують, що підприємство успішно реалізує стратегію сталого розвитку кадрового потенціалу, що створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії.

2.5 SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛІТ Україна»

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що дозволяє підприємству комплексно оцінити свою поточну позицію на ринку, виявити внутрішні ресурси та зовнішні впливи, які можуть впливати на його діяльність. Завдяки системному підходу до аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, керівництво отримує чітке розуміння конкурентних переваг компанії та сфер, що потребують вдосконалення. Проведення SWOT-аналізу є надзвичайно важливим для формування ефективної стратегії розвитку,

оскільки він допомагає не лише виявити потенційні ризики, але й своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у динамічних ринкових умовах. Для ТОВ «ЕЛІТ-Україна» цей інструмент є основою для прийняття зважених управлінських рішень, які спрямовані на максимальне використання внутрішніх сильних сторін, мінімізацію негативного впливу слабких аспектів, а також на реалізацію нових можливостей і захист від потенційних загроз. Регулярне проведення SWOT-аналізу сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, покращенню конкурентоспроможності та забезпечує довгострокову стабільність і розвиток компанії.

ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є одним із лідерів українського ринку автозапчастин із понад 30-річним досвідом роботи. Компанія має потужний фінансово-економічний потенціал, що проявляється у стабільному зростанні активів, власного капіталу та обсягів грошових коштів. Виважена стратегія управління ресурсами дозволяє підприємству акумулювати фінансові потоки навіть в умовах економічної невизначеності. Однією з ключових конкурентних переваг є високоефективний трудовий потенціал, що забезпечує підвищення продуктивності праці без значного збільшення чисельності персоналу. Гнучкість управлінської моделі дає змогу швидко реагувати на зовнішні виклики, оперативно адаптувати бізнес-процеси та зберігати стабільність у складних соціально-економічних умовах. Прозора кадрова політика, раціональна система оплати праці та послідовна стратегія розвитку персоналу створюють надійну основу для подальшого зростання і зміцнення позицій на ринку.

Водночас ТОВ «ЕЛІТ Україна» стикається з певними внутрішніми викликами, зокрема з інертністю у впровадженні радикальних інновацій, що може уповільнювати технологічний розвиток. Консервативний підхід до оновлення процесів і асортименту створює ризики втрати конкурентних переваг у динамічному ринку, де швидкість адаптації є критичною.

Щодо можливостей, компанія має потенціал для розширення через розвиток електронної комерції, збільшення продажів через інтернет-магазин та цифрові платформи. Розвиток партнерської мережі автосервісів і впровадження нових

сервісів, таких як програми лояльності та швидкі доставки, можуть значно підвищити конкурентоспроможність. Використання статусу авторизованого економічного оператора (АЕО) спрощує митні процедури, знижуючи витрати на логістику. Зростання автомобільного ринку в Україні також створює додатковий попит на автозапчастини, що відкриває перспективи для подальшого розвитку.

Нижче наведено детальний SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛІТ Україна», який відображає внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛІТ Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Понад 30 років досвіду на ринку України та входження до міжнародної корпорації LKQ. Один з найбільших постачальників автозапчастин в Україні з офіційним імпортом понад 250 брендів Розгалужена мережа з 43 складів по всій Україні, що забезпечує швидку доставку (до 2 годин) Наявність інтернет-магазину (eShop), що дає доступ як оптовим, так і роздрібним клієнтам Гарантія якості продукції та гарантія імпортера на весь асортимент Мережа партнерських СТО «Партнер ЕЛІТ» з високими стандартами обслуговування Вигідні цінові пропозиції та оперативна логістика Високоєфективний трудовий потенціал і гнучка управлінська модель 	<ol style="list-style-type: none"> Можлива залежність від імпорту, що може впливати на постачання через зовнішні фактори (економічні чи політичні) Висока конкуренція на ринку автозапчастин, що вимагає постійного удосконалення маркетингових стратегій Потреба у постійному оновленні асортименту та підтримці актуальності товарів відповідно до сезонних і регіональних особливостей Залежність від імпорту і валютних коливань, що впливає на вартість і наявність товарів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> Розширення онлайн-продажів через інтернет-магазин з урахуванням зростаючого попиту на електронну комерцію Впровадження нових сервісів і акцій для підвищення лояльності клієнтів (наприклад, trade-in, акції підтримки) Розвиток партнерської мережі СТО для збільшення клієнтської бази та сервісного обслуговування Використання статусу АЕО (Авторизований економічний оператор) для спрощення митних процедур і підвищення конкурентоспроможності Зростання автомобільного ринку України та збільшення попиту на автозапчастини 	<ol style="list-style-type: none"> Війна, економічна нестабільність в Україні, що може впливати на логістику та постачання Зростаюча конкуренція з боку інших великих постачальників автозапчастин і онлайн-магазинів Можливі зміни в митному та податковому законодавстві, які можуть ускладнити імпорт товарів Колівання курсу валют, що впливає на вартість імпортованих запчастин

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛІТ Україна» дозволив всебічно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні умови функціонування підприємства на ринку автозапчастин. Виявлено, що компанія має значні сильні сторони, серед яких багаторічний досвід, широка мережа складів і філій, наявність власного бренду, високий рівень сервісу та ефективний трудовий потенціал. Водночас існують внутрішні виклики, зокрема консервативність у впровадженні інноваційних технологій, а також залежність від імпорту, що робить бізнес вразливим до зовнішніх економічних факторів. Аналіз зовнішнього середовища виявив перспективні можливості для розвитку через цифровізацію, розширення партнерських мереж і використання статусу авторизованого економічного оператора, а також потенційні загрози, пов'язані з політичною нестабільністю, змінами в законодавстві та зростанням конкуренції.

Отже, SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування ТОВ «ЕЛІТ Україна», який допомагає не лише усвідомити наявні конкурентні переваги, а й своєчасно виявити проблемні зони та ризики. Завдяки системному підходу до оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, підприємство може розробити збалансовану стратегію, спрямовану на максимальне використання внутрішнього потенціалу та адаптацію до зовнішніх викликів. Це забезпечує підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та довгострокову стабільність компанії на динамічному ринку автозапчастин.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА»

3.1 Формування структури системи управління персоналом на підприємстві

У сучасних ринкових умовах виникає необхідність запровадження нових підходів до управління персоналом, з урахуванням того, що основним ресурсом підприємства є його працівники, а поза ним — споживачі, задоволення потреб яких залежить від якості та конкурентоспроможності продукції, що забезпечується саме персоналом. Принципи, які лежать в основі системи управління персоналом, мають постійно оновлюватися й уточнюватися, адже умови функціонування підприємств у ринковому середовищі постійно змінюються. Для формування ефективної системи управління персоналом важливо дослідити зміст і значення цих принципів у нових ринкових реаліях.

На сучасному етапі розвитку економіки система управління персоналом виступає одним із провідних механізмів, що сприяє забезпеченню конкурентних переваг підприємства та його подальшому зростанню. Ефективна робота з персоналом визначає здатність організації адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. У зв'язку з цим зростає потреба в удосконаленні системи управління персоналом, орієнтованої на виклики та умови ринкової економіки.

Функціонування ТОВ «ЕЛІТ Україна» в умовах конкурентного ринку потребує високої кваліфікації управлінських кадрів, які здатні приймати обґрунтовані рішення, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно координувати діяльність колективу. Відтак, питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої ваги, оскільки є основним чинником модернізації всієї управлінської структури підприємства

Підвищення ефективності управління персоналом потребує врахування особливостей розвитку ринкової економіки в Україні. Важливим завданням є

створення методики оцінки, яка дозволяє об'єктивно визначити стан кадрової роботи, виявити проблемні аспекти та сформувавши рекомендації щодо її покращення.

Кадрова служба не лише реалізує кадрову політику, а й має розширювати свої функції — включаючи розробку систем стимулювання праці, управління кар'єрним зростанням, запобігання конфліктам, аналіз ринку праці та формування резерву управлінських кадрів.

У сучасних умовах глобалізації бізнесу та стрімкого поширення інформації про конкурентні стратегії компаній, саме людський капітал стає ключовим і постійно відновлюваним джерелом конкурентної переваги на ринку.

Сьогодні активізуються зусилля з пошуку оптимальної моделі управління персоналом, яка б поєднувала в собі високу результативність, здатність до постійного оновлення та гнучке реагування на зміни середовища.

Для ефективного функціонування в умовах динамічного ринку необхідно перейти від традиційних моделей управління персоналом до сучасних концепцій, орієнтованих на гнучкість і адаптивність (таблиця В.1, додаток В). Традиційні підходи формувались у стабільному зовнішньому середовищі з передбачуваними технологічними процесами, тоді як сучасні системи управління персоналом покликані відповідати на стрімкі зміни, технологічні інновації та високий рівень нестабільності.

Сьогодні управління персоналом базується на інтеграції людських цінностей, організаційного розвитку та здатності постійно адаптуватися до нових викликів. Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство має цілеспрямовано змінювати свою кадрову політику відповідно до сучасних ринкових вимог, адже саме ефективна адаптація системи управління персоналом є запорукою його стабільності та зростання.

На провідних українських підприємствах сформувалася сучасна система управління персоналом, яка є результатом поєднання передових зарубіжних практик та національного досвіду. Вона охоплює низку ключових підсистем, серед яких: стратегічне планування та аналіз кадрового потенціалу, підбір і найм

працівників, оцінювання результатів їх діяльності, організація професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Крім того, система включає процеси атестації та ротації кадрів, управління оплатою праці, розробку мотиваційних механізмів, ведення кадрового обліку, регулювання трудових відносин, створення належних умов праці, забезпечення соціального розвитку персоналу та підтримання кадрової безпеки

Визначивши основні соціальні характеристики, можна сформулювати уявлення про підприємство та особливості його управлінської діяльності. Кількість таких параметрів може бути обмеженою, однак вони взаємопов'язані й можуть оцінюватися за різними ознаками — такими як рівень ієрархії, ступінь важливості чи значущість для досягнення конкретних цілей

Основу управління складають чотири ключові компоненти: система, процеси, управлінські рішення, персонал. Механізм управління організацією являє собою цілісну сукупність цих елементів, які, перебуваючи у взаємодії та взаємозалежності, забезпечують досягнення стратегічних цілей і виконання завдань підприємства. Взаємозв'язок між цими складовими можна наочно представити у вигляді схеми (рисунок 3.1).

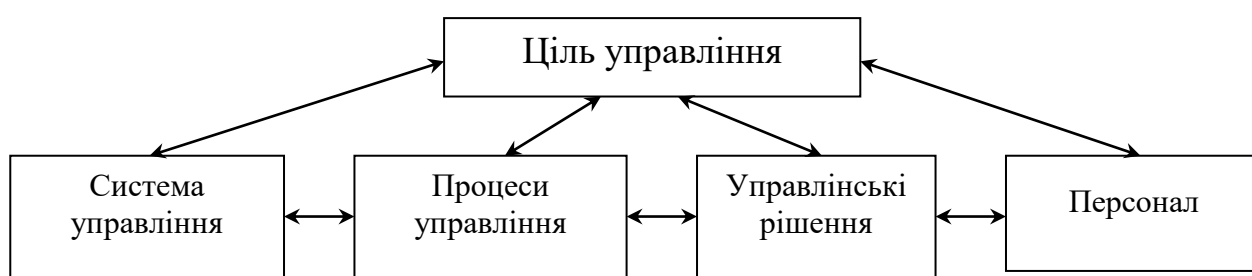


Рисунок 3.1 – Механізм управління підприємством

Під системою управління слід розуміти сукупність її структурних елементів, функцій, ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських), потоків інформації та управлінських технологій, що забезпечують діяльність організації. Управлінські функції реалізуються через відповідні процеси на основі прийнятих рішень. Механізм управління, у свою чергу, втілює ці рішення шляхом виконання організаційних функцій у рамках управлінських

процесів, які здійснюються персоналом у межах функціонування системи управління.

Таким чином, створення дієвої системи управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що охоплює різні напрями організаційної діяльності. Він передбачає глибоке розуміння сутності та цілей кадрового управління, визначення логічної послідовності його етапів, а також обґрунтування основних принципів і методів, які лежать в основі побудови такої системи

У цілому система управління персоналом є багатокомпонентним механізмом, що забезпечує координацію діяльності як всього підприємства, так і його структурних підрозділів. Вона формує стратегію та політику управління кадрами, організовує процес підбору персоналу, сприяє його професійному зростанню, а також відповідає за мотивацію працівників і реалізацію заходів соціального характеру

З урахуванням сучасних концепцій побудови систем управління персоналом, розглянутих вище, нами пропонується до впровадження на ТОВ «ЕЛІТ Україна» система управління персоналом, що представлена у таблиці В.2, додаток В. Представлена сучасна система управління персоналом для даного підприємства, що сформована на основі досвіду провідних українських підприємств завдяки впровадженню передових міжнародних практик і накопиченню власного досвіду, має включати низку взаємопов'язаних підсистем, представлених у таблиці В.2, додаток В.

Необхідно усвідомлювати, що система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи управління ТОВ «ЕЛІТ Україна» і відіграє ключову роль у досягненні його стратегічних цілей та забезпеченні стійкого функціонування в умовах ринкової економіки. Формування такої системи має ґрунтуватися на чітко визначених принципах і методах, що дає змогу не лише встановити її місце у загальній управлінській структурі, а й визначити значення кадрового забезпечення в межах усієї організаційної моделі.

У процесі розробки системи управління персоналом важливо окреслити її цілі, функції та організаційну побудову, визначити вертикальні й горизонтальні

зв'язки між керівниками й працівниками, що забезпечують ефективне прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Головною метою цієї системи є якісне кадрове забезпечення підприємства, раціональне використання трудового потенціалу, а також сприяння професійному зростанню та соціальному розвитку персоналу.

3.2 Впровадження підсистеми оцінки кадрового потенціалу та професійного навчання на підприємстві

У розробленій і рекомендованій до впровадження системі управління персоналом на ТОВ «ЕЛІТ Україна» важливе місце займають підсистеми оцінювання персоналу та його підбору та найму. На наш погляд – це одні з найважливіших та актуальних в умовах сьогодення підсистем, що потребують вдосконалення для даного підприємства. Вони формують основу (базис) для нормального та ефективного функціонування всієї систем управління персоналом на даному підприємстві. Розглянемо їх більш детально.

Система оцінювання персоналу відіграє важливу роль в управлінні кадрами, оскільки саме кваліфіковані працівники забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. У ТОВ «ЕЛІТ Україна» оцінка співробітників має на меті:

- встановлення рівня професійної відповідності працівника, а також оцінку його потенціалу для кар'єрного зростання;
- виявлення недоліків у роботі, які потребують усунення;
- формування змісту програм підвищення кваліфікації;
- визначення доцільності участі працівника в системах оплати праці та мотиваційного стимулювання.

Загалом система оцінювання персоналу в ТОВ «ЕЛІТ Україна» є недостатньо ефективною та не налагодженою. Одним із основних недоліків є те, що атестації підлягає лише обмежене коло працівників, тоді як інші не охоплюються процедурою оцінювання. Причиною цього часто є неформальні

зв'язки між керівниками та підлеглими, що ускладнює впровадження об'єктивних методів оцінки.

У зв'язку з цим доцільно впровадити альтернативні підходи до оцінювання персоналу. Зокрема, підприємству варто запозичити досвід зарубіжних компаній та розробити власну систему, яка передбачатиме, наприклад, тестування знань працівників. Для цього кадрова служба спільно з фахівцем з правових питань може скласти індивідуальні тести відповідно до напрямів діяльності конкретного працівника.

Важливо, щоб оцінювання проводили незалежні експерти, не пов'язані з керівництвом підприємства, а сам процес проходив поза межами компанії для забезпечення об'єктивності. За результатами тестування персонал доцільно розподіляти за категоріями — А, В, С. Працівники категорії А можуть отримувати підвищення заробітної плати, премії та можливості кар'єрного зростання; категорія В — потребують додаткового навчання; категорія С — можуть бути звільнені або переведені на інші посади.

Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики підприємства, дозволить усунути некомпетентних працівників і залучити більш кваліфіковані кадри.

Отже, до ключових організаційних напрямів удосконалення системи управління персоналом у сфері професійного навчання та оцінювання кадрів можна віднести:

- організацію професійного навчання працівників шляхом проведення лекцій, семінарів і спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації;
- впровадження методу ротації кадрів, що не лише сприяє набуттю нових знань і навичок, але й підвищує зацікавленість персоналу в діяльності підприємства;
- доповнення чинної системи управління впровадженням ефективних методів оцінювання персоналу для підвищення об'єктивності кадрових рішень.

Кожна людина по-різному сприймає працю та її винагороду. Для досягнення ефективної мотивації важливо враховувати індивідуальні особливості

кожного працівника, зважаючи на те, що потреби людини змінюються з часом. Винагорода, яка одного разу була стимулюючою, в іншому випадку може втратити мотиваційний ефект. Зрозуміло, що знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника — завдання непросте.

На підприємстві ТОВ «ЕЛІТ Україна», де працює 910 осіб, доцільним є впровадження комплексної оцінки персоналу з використанням бальної системи. Суть цього підходу полягає в тому, щоб за допомогою балів кількісно оцінити ключові характеристики працівника та результати його діяльності, що дозволить зробити кадрові рішення більш обґрунтованими та об'єктивними.

Складові комплексної оцінки персоналу відрізняються за рівнем стабільності. Такі показники, як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність виконуваних функцій, змінюються повільно й рідко за короткий період. Натомість оцінка результативності праці є найбільш динамічною складовою, тому вона потребує регулярного моніторингу та зазвичай проводиться щомісяця.

Комплексна оцінка працівників знаходиться за формулою:

$$O_K = D_{\text{п}} + K_{\text{т.п.}} + P_{\text{р}} \quad (3.1)$$

де O_K – загальна (комплексна) оцінка працівника, у балах;

$D_{\text{п}}$ – оцінка ділових якостей працівника, у балах;

$K_{\text{т.п.}}$ – оцінка трудової поведінки, у балах;

$P_{\text{р}}$ – оцінка результативності праці, у балах.

Такий підхід дозволяє отримати всебічну характеристику працівника на основі поєднання особистих якостей, поведінки на робочому місці та ефективності виконання професійних обов'язків.

Схематичне відображення моделі комплексної оцінки працівника представлено на рисунку В.1, додаток В.

Можливі характеристики, що враховуються під час оцінювання ділових якостей працівників, подано у таблицях В.3, В.4, додаток В.

За кожною ознакою працівник оцінюється в межах від 0,5 до 3 балів з урахуванням її питомої ваги. Загальна оцінка ділових якостей формується шляхом

підсумовування оцінок за всіма ознаками з урахуванням їхньої відносної значущості.

Кожна ознака ділових якостей співробітника ТОВ «ЕЛІТ Україна» має чотири рівні прояву, які оцінюються в балах згідно з даними таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії визначення рівня ділових якостей працівників ТОВ «ЕЛІТ Україна» для їх комплексної оцінки

Бал	Результат
0,5	низький
1	середній
2	вище середнього
3	високий

У таблицях В.5, В.6, додаток В в подано характеристики трудової поведінки працівників та оцінку її рівнів з урахуванням їхньої вагомості.

Кожна з ознак ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах, що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ділових якостей працівників ТОВ «ЕЛІТ Україна» за бальною системою

Бал	Результат
1,5	відмінно
1	добре
0,5	задовільно
0	незадовільно

У таблицях В.7, В.8, додаток В подано показники, які відображають результати трудової діяльності працівників, а також оцінку їх рівнів з урахуванням їхньої питомої ваги.

Ця методика є універсальною та може бути використана для оцінювання всіх працівників. Вона враховує рівень освіти, досвід роботи за спеціальністю, активність у системі безперервного професійного розвитку, ділові якості,

складність виконуваних функцій та результати трудової діяльності. Завдяки цьому забезпечується можливість об'єктивної оцінки працівників ТОВ «ЕЛІТ Україна».

Для інтерпретації отриманої комплексної оцінки використовуються такі рівні: 1) від 0 до 0,75 – незадовільний рівень; 2) від 0,75 до 2,20 – задовільний рівень; 3) від 2,20 до 3,70 – добре; 4) від 4 до 5,5 — відмінний рівень.

Комплексна оцінка працівника Гуменюка Ю.І. становить:

$$OK = 2,34 + 1,00 + 1,20 = 4,54, \text{ що відповідає рівню «відмінно».}$$

Комплексна оцінка працівника Поліщука І.І. становить:

$$O_K = 1,055 + 0,80 + 1,30 = 3,155 \text{ і відповідає рівню «добре».}$$

За результатами комплексної оцінки персоналу ТОВ «ЕЛІТ Україна» можна дійти висновку, що працівник Гуменюк Ю.І. заслужено отримав відмінну оцінку. Це зумовлено його високим рівнем професійної компетентності, ініціативністю, сумлінним виконанням доручень, відкритістю до виробничих змін, здатністю ефективно працювати в команді, дотриманням норм техніки безпеки, якісним виконанням завдань, своєчасністю та повнотою виконання роботи. Водночас працівники Поліщук І.І. отримав дещо нижчі, але також доволі високі оцінки, що свідчить про його належний рівень професійної діяльності.

По аналогії з наведеним прикладом комплексну оцінку можна провести для кожного працівника ТОВ «ЕЛІТ Україна», що дозволить об'єктивно оцінити їх професійний рівень. На основі отриманих результатів можна розробляти та впроваджувати відповідні заходи з підвищення кваліфікації, а також удосконалення системи мотивації праці на даному підприємстві.

Окрім оцінювання персоналу, система управління персоналом передбачає також підсистему стимулювання професійного розвитку працівників, що передбачає організацію їх навчання та підвищення кваліфікації. З цією метою на підприємствах впроваджуються й активно використовуються різноманітні методи навчання, що рекомендуються до впровадження на ТОВ «ЕЛІТ Україна» (таблиця В.9, додаток В). Завдяки реалізації різних підходів до розвитку персоналу стає можливим ефективно управління рівнем їхньої професійної компетентності.

3.3 Застосування інформаційних систем управління персоналом для оптимізації процесів управління кадрами на ТОВ «ЕЛІТ Україна»

Інформаційні системи управління персоналом (HRIS) представляють собою комплексні рішення, що охоплюють весь спектр HR-функцій від початкового підбору кадрів до управління їхньою продуктивністю та мотивацією. Ключовими компонентами HRIS є модуль рекрутингу та підбору персоналу, який автоматизує процеси пошуку та відбору кандидатів через інтеграцію з онлайн-платформами та базами даних, а також модуль управління трудовими ресурсами, що забезпечує ведення електронних дос'є працівників і контроль відпусток та робочого часу.

Система також включає функціональність навчання та розвитку для планування тренінгів і розвиткових програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, та модуль оцінки результатів діяльності, який автоматизує процеси оцінювання продуктивності та мотивації співробітників. Така інтеграція всіх HR-процесів в єдиній системі дозволяє організаціям ефективно управляти людськими ресурсами на всіх етапах їхнього життєвого циклу в компанії.

У таблиці В.10, додаток В наведено види сучасних інформаційних систем управління персоналом, окремі з яких доцільно застосовувати в діяльності ТОВ «ЕЛІТ Україна».

Інформаційні системи управління персоналом (HRM-системи) стали незамінним інструментом для сучасних підприємств, що прагнуть оптимізувати кадрові процеси та підвищити операційну ефективність. Ці комплексні рішення забезпечують автоматизацію широкого спектра HR-функцій, які традиційно виконувалися вручну, зокрема найму персоналу, організації навчальних програм, управління талантами та продуктивністю, нарахування заробітної плати та формування звітності.

Впровадження HRM-систем дозволяє організаціям досягти суттєвих переваг у вигляді підвищеної ефективності бізнес-процесів, скорочення операційних витрат та мінімізації ризиків людських помилок. Автоматизація рутинних завдань звільняє HR-фахівців для більш стратегічної роботи, а централізоване управління

даними забезпечує точність та своєчасність прийняття управлінських рішень щодо персоналу.

Головною перевагою HRM-систем є можливість централізації всіх кадрових даних та автоматизації їх обробки, що кардинально трансформує підходи до управління персоналом. Провідні рішення на ринку, зокрема SAP SuccessFactors та Oracle HCM Cloud, забезпечують не лише консолідоване зберігання інформації про співробітників у єдиній базі даних, але й надають потужні інструменти для управління талантами. Ці системи дозволяють організаціям ефективно відстежувати показники продуктивності працівників, аналізувати їхні професійні досягнення та розробляти персоналізовані програми розвитку, що відповідають індивідуальним потребам кожного співробітника. Для великих корпоративних структур така функціональність набуває критичного значення, оскільки ефективне управління людськими ресурсами стає стратегічним фактором забезпечення конкурентних переваг на ринку та довгострокового успіху організації.

Сучасні HRM-системи характеризуються високим рівнем мобільності завдяки підтримці мобільних платформ, що забезпечує співробітникам та менеджерам можливість цілодобового доступу до корпоративних даних незалежно від їхнього географічного розташування. Такі рішення, як Workday і BambooHR, особливо популярні серед компаній з розгалуженою організаційною структурою та офісами у різних містах та країнах світу, що властиво також і для ТОВ «ЕЛІТ Україна».

Мобільність таких систем покращує комунікацію між працівниками та менеджментом, підвищуючи загальну ефективність управління персоналом, що особливо важливо для географічно розподілених команд та гібридних моделей роботи.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом демонструє стабільну тенденцію до зростання в глобальному масштабі. За даними провідної аналітичної компанії Gartner, протягом останніх п'яти років світове використання HRM-систем збільшилося на 30%, що відображає зростаюче усвідомлення

підприємствами критичного значення цифрової трансформації кадрових процесів.

Статистичні показники підтверджують інтенсивність цього процесу: якщо у 2020 році приблизно 60% великих європейських та американських корпорацій застосовували HRM-рішення для управління персоналом, то до 2023 року цей показник зріс до 75%. Паралельно спостерігається позитивна динаміка серед малих та середніх підприємств, де рівень впровадження таких систем досяг 40%.

Такі системи можна використовувати для управління великим штатом працівників та для автоматизації процесів управління персоналом і розрахунку зарплати. Рішення на кшталт Zoho People і Gusto популярні серед малих та середніх підприємств завдяки простому інтерфейсу та низьким витратам на впровадження, що робить їх доступними для компаній з обмеженими ІТ-бюджетами.

HRM-системи позитивно впливають на мотивацію та залученість персоналу через можливості моніторингу продуктивності та надання інструментів для професійного розвитку співробітників. Ключовою перевагою є здатність інтегруватися з іншими корпоративними системами, зокрема CRM та ERP, що забезпечує синергію всіх бізнес-процесів та підвищує загальну операційну ефективність підприємства.

Інформаційні системи управління персоналом стали ключовим інструментом для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та покращення кадрового менеджменту. Зростаюче впровадження HRM-систем відображає масштабну цифрову трансформацію, що охоплює як великі підприємства, так і малий та середній бізнес, демонструючи універсальність та стратегічну важливість цих технологій для сучасних організацій.

Оптимізація продуктивності праці через HRM-системи представляє стратегічний підхід до підвищення корпоративної ефективності. Автоматизація рутинних HR-операцій розвантажує менеджерів від адміністративних завдань, дозволяючи зосередитися на стратегічному плануванні, водночас створюючи умови для посилення мотивації персоналу та забезпечення систематичного професійного розвитку співробітників.

HRM-системи оптимізують продуктивність праці через кілька ключових механізмів. Автоматизація рутинних операцій охоплює облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, управління відпустками та рекрутинг, що суттєво знижує адміністративне навантаження та мінімізує людські помилки. Автоматизовані системи нарахування зарплати забезпечують швидкість та точність розрахунків, зменшуючи конфліктні ситуації з персоналом.

Управління продуктивністю реалізується через відстеження показників працівників, встановлення цілей та надання зворотного зв'язку. Провідні рішення, такі як SAP SuccessFactors та Oracle HCM Cloud, дозволяють створювати персоналізовані плани розвитку, що підвищує мотивацію та ефективність співробітників у великих корпораціях.

Аналітичні можливості HRM-систем забезпечують глибокий аналіз даних про продуктивність, відвідуваність та плинність кадрів, дозволяючи прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інтегровані аналітичні інструменти виявляють проблеми на ранніх стадіях, забезпечуючи своєчасну реакцію на зміни.

Системи також сприяють підвищенню мотивації через програми бонусів, тренінги та регулярне оцінювання діяльності, що позитивно впливає на задоволеність персоналу та загальну продуктивність праці.

Ключовою перевагою HRIS є можливість інтеграції з корпоративними системами, зокрема ERP та фінансовими платформами, що забезпечує комплексне управління ресурсами підприємства. Інтеграція з CRM-системами дозволяє розробляти індивідуалізовані підходи до управління персоналом, тоді як зв'язок з фінансовими системами оптимізує витрати на оплату праці та підвищує точність бюджетного планування.

Впровадження HRIS стало критичним фактором успішного розвитку сучасних підприємств, в тому числі це буде корисно для ТОВ «ЕЛІТ Україна», яке має розгалужену мережу філій. Автоматизація HR-процесів через ці системи забезпечить скорочення операційних витрат, підвищення ефективності управління персоналом, що формує стійкі конкурентні переваги для даного підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного економічного розвитку та загострення конкуренції на ринку, ефективне управління персоналом набуває статусу ключового чинника успіху для будь-якого підприємства. Проведене дослідження було присвячене розробці теоретико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА», яке є одним із провідних гравців на ринку дистрибуції автозапчастин. Актуальність теми зумовлена необхідністю для вітчизняних підприємств адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, підвищувати продуктивність праці, знижувати плинність кадрів та формувати лояльний і високопрофесійний колектив.

У першому розділі роботи було систематизовано теоретичні засади управління персоналом. Розкрито сутність поняття «управління персоналом» як інтегрованої системи, що охоплює всі етапи роботи з людськими ресурсами – від планування та залучення до розвитку, мотивації та управління трудовими відносинами. Визначено ключові функції та принципи управління персоналом, підкреслено їхню взаємозалежність та синергетичний ефект. Особливу увагу було приділено аналізу еволюції поглядів на роль персоналу в організації, від трактування його як виключно витратного ресурсу до визнання людського капіталу як стратегічного активу, що генерує додану вартість. Досліджено також сучасні підходи до формування системи управління персоналом, включаючи її організаційну структуру, кадрове планування, механізми підбору, адаптації, оцінки, навчання та розвитку, а також системи мотивації та стимулювання праці.

Другий розділ роботи був присвячений аналізу діяльності ТОВ «ЕЛІТ УКРАЇНА» та системи управління персоналом на ньому. Проведений аналіз основних економічних показників ТОВ «ЕЛІТ Україна» за період 2022-2024 років засвідчує неоднозначні тенденції розвитку підприємства в умовах воєнного стану. З одного боку, компанія демонструє позитивну динаміку ключових абсолютних показників: обсяг реалізованої продукції зріс на 61,61%, чистий прибуток

збільшився на 54,7%, що свідчить про високу адаптаційну здатність організації та ефективність антикризового управління. Особливо вражаючими є результати в галузі продуктивності праці, яка зросла на 35,40% у 2023 році та на 18,83% у 2024 році на тлі нестабільної кадрової ситуації, а також успішна реалізація стратегії технологічної модернізації, що підтверджується зростанням фондоозброєності на 34% та покращенням показників фондовіддачі.

Водночас аналіз виявив системні проблеми в управлінні витратами підприємства, що проявляється у випереджаючих темпах зростання собівартості (80,48%) порівняно з обсягами реалізації, внаслідок чого рентабельність продукції знизилася з 24,14% у 2022 році до 20,70% у 2024 році. Погіршення показника витрат на одну гривню реалізованої продукції та зниження відносних показників ефективності вказують на необхідність впровадження комплексної програми оптимізації операційних процесів, посилення контролю за формуванням собівартості та перегляду підходів до управління ресурсами з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за період 2022-2024 років засвідчує стабільний фінансовий розвиток компанії, що проявляється в кількох ключових тенденціях:

- зростання власного капіталу відбувається виключно через накопичення нерозподіленого прибутку, що демонструє операційну ефективність компанії та її спроможність до самофінансування розвитку, водночас підвищуючи фінансову незалежність та стабільність організації;
- нарощування основних виробничих фондів відображає цілеспрямовану стратегію капітальних інвестицій керівництва, орієнтовану на технічне переоснащення та модернізацію виробничої бази підприємства;
- динамічне збільшення ліквідних активів та їх еквівалентів засвідчує поліпшення фінансової гнучкості та платіжної спроможності, створення стратегічних резервів для майбутніх інвестиційних проектів та посилення загальної фінансової стійкості бізнесу.

Проведений аналіз трудових показників ТОВ «ЕЛІТ-Україна» за період

2022-2024 років засвідчує високу ефективність системи управління людськими ресурсами підприємства. Компанія демонструє стабільне зростання продуктивності праці на 60,90% за досліджуваний період при збереженні практично незмінної чисельності персоналу (906-910 осіб), що свідчить про оптимальне використання кадрового потенціалу та результативність впроваджених управлінських рішень. Особливо важливим є факт збереження позитивної динаміки показників навіть в умовах воєнного стану та призову частини співробітників до лав ЗСУ, що підтверджує гнучкість та адаптивність системи управління персоналом.

Аналіз компенсаційної політики підприємства виявив збалансований підхід до формування фонду оплати праці, який характеризується диверсифікованою моделлю винагороди персоналу та врахуванням специфіки різних професійних груп. Систематичне підвищення середньомісячної заробітної плати з 19558 грн у 2023 році до 21578 грн у 2024 році (на 10,33%) при одночасному зростанні продуктивності праці на 18,83% демонструє економічно обґрунтовану стратегію мотивації персоналу. Впровадження інтегрованої моделі компенсаційної політики, що включає базові тарифні ставки, стимулюючі доплати та бонусні виплати, забезпечує справедливість розподілу винагороди та створює дієві стимули для підвищення результативності роботи.

Стратегічне значення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням заробітної плати свідчить про формування стійких конкурентних переваг підприємства та створення фінансової основи для подальшого розвитку. Така динаміка підтверджує ефективність системи управління кадрами ТОВ «ЕЛІТ Україна», здатність генерувати додаткову вартість через оптимізацію робочих процесів та забезпечувати баланс між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю перед персоналом. Результати аналізу засвідчують, що підприємство успішно реалізує стратегію сталого розвитку кадрового потенціалу, що створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс

практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЕЛІТ Україна», які спрямовані на підвищення ефективності кадрових процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Запропонована система управління персоналом базується на інтеграції передових міжнародних практик із національним досвідом та включає взаємопов'язані підсистеми: стратегічне планування кадрового потенціалу, підбір і найм працівників, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання та підвищення кваліфікації, атестацію та ротацию кадрів, управління оплатою праці та мотиваційними механізмами. Така комплексна система дозволить підприємству ефективно координувати діяльність всіх структурних підрозділів і забезпечити якісне кадрове забезпечення.

Особливу увагу приділено розробці підсистеми оцінки кадрового потенціалу, яка передбачає впровадження комплексної бальної системи оцінювання персоналу. Запропонована методика враховує ділові якості працівників, їхню трудову поведінку та результативність праці, що забезпечує об'єктивність кадрових рішень. Практичне застосування цієї системи продемонстровано на прикладі оцінки конкретних працівників підприємства, що підтверджує її ефективність та можливість широкого використання.

Важливим напрямом удосконалення визначено впровадження інформаційних систем управління персоналом (HRIS), які забезпечують автоматизацію HR-процесів від підбору кадрів до управління продуктивністю та мотивацією. Використання таких систем дозволить ТОВ «ЕЛІТ Україна» значно підвищити ефективність кадрового менеджменту, скоротити операційні витрати та створити стійкі конкурентні переваги, особливо враховуючи розгалужену мережу філій підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства та здатної ефективно адаптуватися до викликів динамічного ринкового середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст. 375).
2. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121.
3. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, №13-14, ст. 112.
4. Алькема В. Г. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. Г. Алькема, Скиба В. М. // Актуальні питання економічних наук. 2025. Режим доступу.: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282/297>
5. Герчанівська С. В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах / С. В. Герчанівська, І. В. Стемковська // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2024. – №2., Т. 2. – С.200-211.
6. Гурбик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації [Електронний ресурс] / Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №17. – С. 216-224. Режим доступу.: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
7. Данилюк Д. О., Серeda Г. В. Методи управління в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. №15. т.2. Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
8. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.
9. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Дудукало. – К., 2015. – 244 с.
10. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління

персоналом на великих промислових підприємствах. / С. Я. Єлецьких, В. Є. Брижниченко // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – №3 (65). – С. 206–215.

11. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : Підручник / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. – 252 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу.: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b221386-619e-40db-aac0-9d83f211e062/content>

12. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. –2018. – №3. – С. 111–115.

13. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

14. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570-572.

15. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.

16. Миронюк А. Особливості та напрямки управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018. – С. 112-113.

17. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1(34). – С. 66-72.

18. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.

19. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським

капіталом. Deloitte, 2022. Режим доступу:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf

20. Павлюк Ю. Теоретичні основи управління персоналом [Електронний ресурс]. / Ю. Павлюк, Ю. Горожанська // IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених, 2019. Режим доступу.:
<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35941/1/260.pdf>

21. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 348 с.

22. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.

23. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. – 322 с.

24. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2015. – 485 с.

25. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2016. – 347 с.

26. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

27. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.

28. Чорнодід, І. С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / І. С. Чорнодід, Н. М. Василець, В. М. Петренко // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. – №6, Режим доступу.: doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

29. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. – Харків.: ХНЕУ, 2015. – 234 с.

30. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 164 с.

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти
Володимира ЛАНСКОРУНСЬКОГО
Факультет управління, адміністрування
та туризму, IV курс, група МН-21-1

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, ознайомена. Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений. 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.

18.08.2025

дата



підпис