

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві
в умовах євроінтеграції»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Самара Анастасія Андріївна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність, зміст та завдання системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції.....	5
1.2 Складові системи управління персоналом підприємства.....	13
1.3 Європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГРАДОСФЕРА» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Градосфера».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера»....	39
2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Градосфера».....	47
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГРАДОСФЕРА» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..	61
3.1 Підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» за рахунок переваг діджиталізації.....	61
3.2 Пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду.....	69
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ЄС надзвичайно актуальною темою в умовах євроінтеграції. Одним з ключових елементів, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, є ефективне управління персоналом. Інтеграція до європейського простору вимагає від підприємств не лише відповідності стандартам якості продукції, а й стандартам управління, що включає в себе розвиток персоналу.

До того ж умови воєнного стану та її негативних наслідків вимагають від вітчизняних підприємств пошуку резервів для удосконалення. Одні з них криються в удосконаленні та підвищенні ефективності системи управління персоналом, що можливо досягнути за рахунок вивчення кращого європейського досвіду. Зважаючи на вищенаведене можемо визначити тему дослідження як таку, яка має актуальність в умовах євроінтеграції.

Питання дослідження системи управління персоналом підприємств привертало увагу великої кількості дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми зробили: М. Армстронг, А.М. Гамаль, І.С. Гурська, С.Я. Єлецьких, О.М. Криворучко, О.В. Лозова, Ю.С. Петрик, Л.Б. Пошелюжна, О.О. Пшик-Ковальська, С.П. Робінс, Т.В. Сівашенко, Н.А. Стеценко та інші. Попри наявність великої кількості досліджень обрана тема залишається досить актуальною, особливо зважаючи на євроінтеграційні процеси, які тривають в Україні, а також гостру потребу для вітчизняних підприємств у пошуку резервів для підвищення ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом ТОВ «Градосфера», а також розробка пропозицій щодо її удосконалення в умовах євроінтеграції.

У даній роботі поставлені та будуть вирішені наступні завдання: дослідити сутність, зміст та завдання системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції;

розглянути складові системи управління персоналом підприємства;

вивчити європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Градосфера»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера»;

проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Градосфера»;

запропонувати підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» за рахунок переваг діджиталізації;

розробити пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Градосфера».

Предметом дослідження є інструменти удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції.

Інформаційною базою дослідження є чинна законодавча база України, яка регулює питання управління персоналом, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників з менеджменту, офіційна фінансова звітність ТОВ «Градосфера» та інша внутрішня інформація, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У даній кваліфікаційній роботі використано широке коло методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, класифікації, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, техніко-економічного та фінансового аналізу, SWOT-аналіз, інтерв'ю, табличний та графічний, прогнозування тощо.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Марченко О.В., Самара А.А. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науковопрактичної Інтернетконференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 93–94.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 21 рисунок, список використаних джерел – 70 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Сутність, зміст та завдання системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції

Сфера управління персоналом на сучасних підприємствах надзвичайно важлива складова успішного функціонування. Особливо важлива вона у контексті євроінтеграції, коли вітчизняні підприємства стикаються з новими стандартами, вимогами та конкурентним середовищем, ефективна система управління персоналом, у таких умовах, стає ще більш визначальною. Сутність такої системи управління персоналом полягає в створенні оптимального балансу між інтересами підприємства та потребами його працівників. Це охоплює різноманітні аспекти, від планування кадрових ресурсів до розвитку персоналу, від мотивації та збереження талантів до управління конфліктами та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату [40].

Система управління персоналом на підприємстві, що інтегрується в європейські економічні структури, має враховувати особливості міжнародного співробітництва та відповідати високим стандартам Європейського Союзу. Це означає, що необхідно враховувати міжкультурні аспекти управління персоналом, забезпечуючи адаптацію до різних стилів роботи, цінностей та підходів до вирішення проблем. Крім того, в умовах євроінтеграції важливо вдосконалювати кадрову політику підприємства з урахуванням європейських стандартів та норм, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Слід зазначити, що питання вивчення системи управління персоналом завжди викликало підвищений інтерес з боку науковців, власників підприємств,

психологів, а також інших фахівців для яких є цікавою сфера управління персоналом. Для всіх цих фахівців вивчення систем управління персоналом є не лише професійною діяльністю, але й місією сприяти створенню ефективного та дружнього робочого середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал та внести вагому співвідношення до успіху підприємства. Така підвищена увага до системи управління персоналом обумовлена важливою її роллю для сучасного підприємства. Фактично від неї залежить ефективне управління та використання персоналу на підприємстві, що у подальшому матиме прямий вплив на кінцеві його результати діяльності [39].

Велика увага науковців та інших фахівців щодо системи управління персоналом породило існування різних теорій та точок зору тлумачення даного поняття. Деталізований науковий огляд літературних джерел дозволив у табл. 1.1 систематизувати основні погляди щодо визначення даного поняття.

Таблиця 1.1 – Основні погляди щодо сутності поняття «система управління персоналом»

Автор	Система управління персоналом – це	Джерело
1	2	3
М. Армстронг	«структурований комплекс дій та процедур, які спрямовані на планування, розвиток, мотивацію та контроль діяльності працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства»	[63]
П. Друкер	«сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, спрямованих на планування, розвиток та управління кадровим потенціалом підприємства»	[65]
А.М. Гамаль	«багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу)»	[18]
Л. Гордєєва-Герасимова	«галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників»	[22]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О.В. Лозова	«ключова ланка, до компетенції, якої входить формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень»	[40]
О.М. Криворучко	«сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом»	[37]
Т.В. Сіващенко	«системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі»	[52]
Ю.С. Петрик, О.В. Михайленко	«цілісний набір стандартів, процедур та практик, що спрямований на забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства»	[45]
Н.А. Стеценко	«комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом»	[56]
С.П. Роббінс	«спосіб управління, що базується на спробах здійснити оптимальні рішення в умовах постійної нестабільності у відносинах працівників і підприємства»	[55]

Примітка. Розроблено за джерелами [18, 22, 37, 40, 45, 52, 55-56, 63, 65].

Наведені визначення відображають різні підходи до трактування поняття «система управління персоналом», які представлені в роботах відомих авторів у галузі менеджменту. Кожен з авторів намагається описати цей термін з точки зору його впливу на ефективність та успішність діяльності підприємства. Загалом можемо зробити висновок про те, що сьогодні в науковій літературі можна знайти різноманітні визначення поняття «система управління персоналом». Це свідчить про значний інтерес до цієї теми і розмаїття підходів до розуміння сутності цього терміну.

Деякі визначення акцентують увагу на структурованості та системності підходів до управління людськими ресурсами. Інші підкреслюють важливість взаємодії між різними підсистемами управління персоналом, такими як навчання, розвиток, мотивація та оцінка результативності. Деякі визначення

фокусуються на впровадженні інформаційних технологій та автоматизації процесів управління персоналом [52].

З урахуванням різноманітності підходів до визначення «системи управління персоналом» та їх узагальнення можемо запропонувати власну інтерпретацію даного поняття. Система управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних процесів, методів і інструментів, спрямованих на організацію та ефективне використання людських ресурсів на підприємстві. Ця система охоплює весь життєвий цикл працівника на підприємстві, включаючи відбір кадрів, навчання і розвиток, мотивацію, управління професійною кар’єрою, а також контроль і оцінку результатів та розвитку. Головна мета системи управління персоналом – забезпечити оптимальне співвідношення між цілями підприємства і потребами його працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища [45].

Успішна система управління персоналом визначає ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Передові практики в цій області включають не лише впровадження сучасних методик управління людськими ресурсами, але й активне вивчення психологічних аспектів співпраці та мотивації персоналу.

Дослідження в сфері управління персоналом показують, що ефективні команди та групи працюють краще, коли у них є чітке керівництво, спільна відповідальність та чітко визначені цілі. Саме тому система управління персоналом повинна займати центральне місце у структурі будь-якого підприємства. Фактично від того, як побудована та функціонує ця система залежить ефективність використання персоналу, який розпоряджається ресурсами, виконує послуги, бере активну участь у всіх бізнес-процесах підприємства.

Систематизація наукових положень дозволила на рис. 1.1 виділити головні завдання системи управління персоналом підприємства.

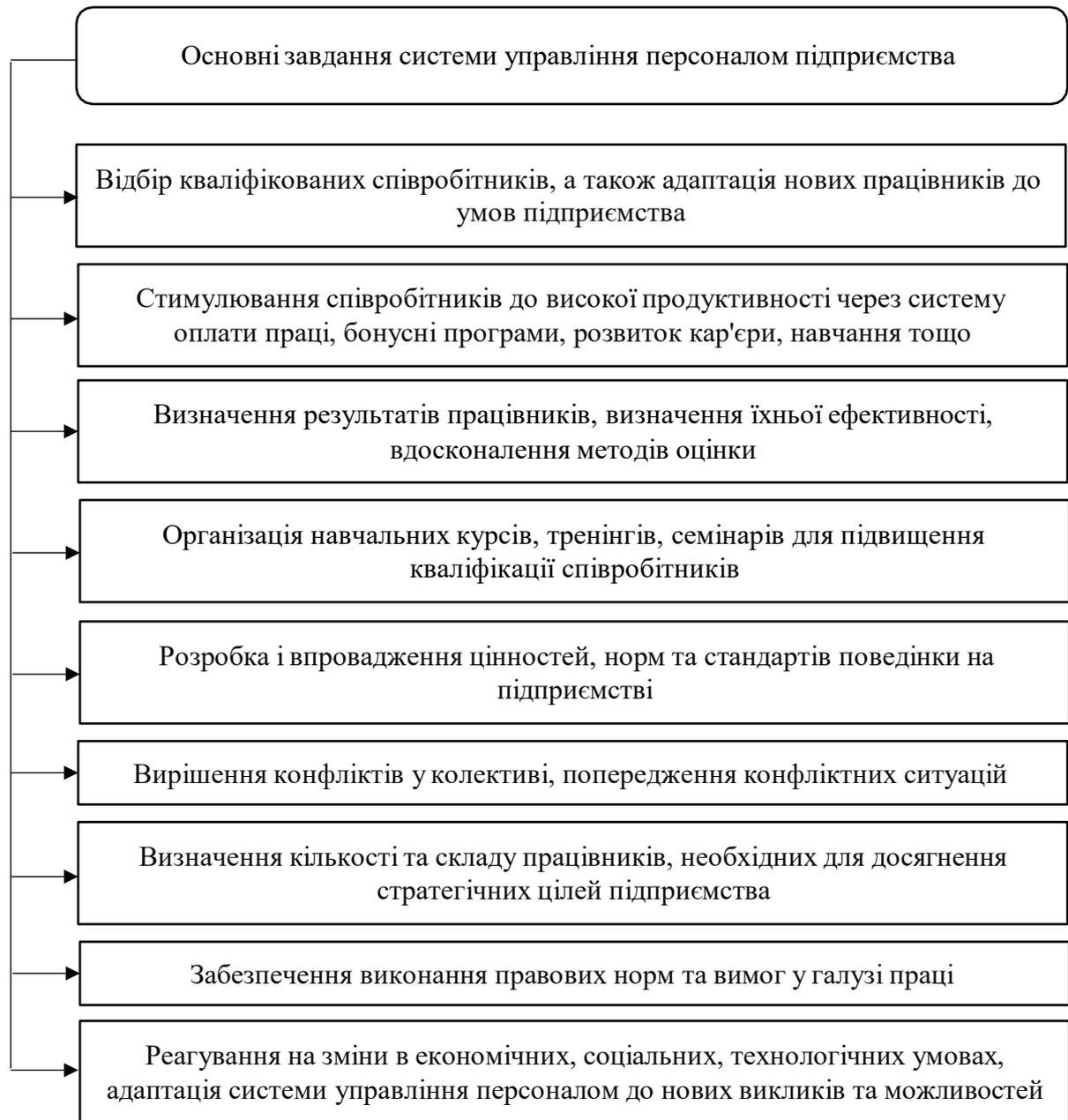


Рисунок 1.1 – Основні завдання системи управління персоналом підприємства (складено автором на основі [43])

Ці завдання взаємодіють між собою для забезпечення оптимального функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей через раціональне використання людських ресурсів. Зауважимо, що система управління персоналом на будь-якому підприємстві виконує велику кількість завдань, спрямованих на забезпечення ефективності та успішності в роботі

колективу. Вона відповідає за набір та підбір кваліфікованих співробітників, враховуючи потреби та вимоги підприємства. Подальше стимулювання персоналу через системи оплати праці, бонусні програми, розвиток кар'єрних шляхів та навчання також лежить на її плечах. Крім того, система управління персоналом визначає критерії оцінки роботи працівників, включаючи їхню продуктивність та вклад у досягнення цілей підприємства. Не менш важливою є роль системи в розвитку корпоративної культури та підтримці позитивного робочого середовища, що сприяє підвищенню морального духу та задоволеності працівників. До її функцій також належить управління конфліктами, виконання вимог трудового законодавства, а також адаптація до постійних змін у бізнес-середовищі. Таким чином, система управління персоналом відіграє критичну роль у забезпеченні високоефективної роботи підприємства в цілому [30].

З розглянутого можемо зробити висновок про те, що система управління персоналом є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи колективу, залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих співробітників. Основне завдання системи управління персоналом полягає в створенні сприятливих умов для максимальної реалізації потенціалу кожного працівника й направлення їх роботи на досягнення спільних цілей.

По-перше, система управління персоналом відповідає за набір та підбір кваліфікованих кадрів, які відповідають вимогам підприємства. Це означає ретельний відбір працівників з врахуванням їхніх навичок, знань та досвіду, необхідних для ефективного виконання поставлених завдань.

По-друге, система управління персоналом визначає стратегії мотивації та заохочення співробітників. Це може бути система стимулювання через фінансові бонуси, розвиток кар'єри, надання можливостей для професійного зростання та навчання [26].

По-третє, система управління персоналом відповідає за оцінку результативності працівників. Це включає в себе встановлення чітких критеріїв

оцінки роботи, проведення регулярних оглядів результатів та надання зворотного зв'язку для покращення продуктивності.

Крім того, система управління персоналом також забезпечує вирішення конфліктів у колективі, створює сприятливу корпоративну культуру та відповідає за дотримання нормативно-правових вимог у сфері праці. У підсумку, ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню його репутації на ринку та збільшенню задоволеності як співробітників, так і клієнтів. В цілому перелік завдань та функцій системи управління персоналу є невичерпним, під впливом сучасних змін їх спектр розширюється [24].

Особливого значення система управління персоналом підприємства набула для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Адже підприємства зустрілися з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, коли на ринку праці розпочалася справжня «війна» за кращих з них. До того ж війна в Україні та мобілізаційні процеси не дозволяють підприємствам повністю забезпечити потребу в персоналу. Тому в таких умовах стає важливим забезпечення ефективного формування та функціонування системи управління персоналом.

Також особливого контексту система управління персоналом підприємства набуває в умовах євроінтеграційних процесів, що нині активно відбуваються в Україні. Зміст системи управління персоналом в умовах євроінтеграції включає в себе розробку та впровадження новітніх методів та підходів до роботи з персоналом. Це включає в себе використання інноваційних технологій для відбору та навчання кадрів, створення гнучких систем стимулювання праці, а також впровадження програм розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Важливою складовою є також відкритий та ефективний комунікаційний процес на всіх рівнях підприємства, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій та створенню сприятливого робочого середовища для всіх працівників. Всі ці аспекти дозволяють підприємствам не лише відповідати

вимогам європейських стандартів, а й стати конкурентоздатними гравцями на міжнародній арені [20].

Оскільки підприємства в умовах євроінтеграції мають відповідати високим європейським стандартам управління персоналом, зростає інтерес до вивчення передових практик та інновацій у цій області. Науковці та практики активно співпрацюють для розробки нових підходів, які допоможуть підприємствам впоратися з викликами євроінтеграції та забезпечити стійкий розвиток у міжнародному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволяє не лише виконувати вимоги європейських стандартів, але й забезпечує підприємствам конкурентні переваги та стійке місце на ринку.

Таким чином, умови євроінтеграції, які протікають нині в Україні, вимагають від підприємств систематичної трансформації їхнього підходу до управління персоналом. Сутність системи управління полягає у встановленні ефективних методів роботи з кадрами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає врахування міжнародних стандартів у сфері управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, адаптацію до нових вимог щодо ринку праці та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Зміст такої системи включає в себе розробку і реалізацію стратегій набору, підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу, що відповідає вимогам європейських стандартів. Завдання управління персоналом в умовах євроінтеграції полягають у створенні сприятливого робочого середовища, підвищенні ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін. Система управління персоналом у контексті євроінтеграції визначається не лише своєю організаційною структурою, але й активним впливом на розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. В сучасних мінливих умовах господарювання та науково-технічного прогресу важливо, щоб система управління персоналом перебували під постійним удосконаленням та розвитком.

Система управління персоналом підприємства складається з низки взаємопов'язаних елементів, тому далі розглянуто її основні складові.

1.2 Складові системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом на сучасних підприємствах включає в себе ряд складних і взаємопов'язаних компонентів. Однак, варто відзначити, що не існує єдиного загальноприйнятого підходу до складових систем управління персоналом. Кожен науковець та практик в цій галузі включає різні аспекти та компоненти, залежно від своїх досліджень, досвіду та конкретних умов підприємства. Детальне вивчення наукових положень дозволило виявити декілька підходів до визначення складових системи управління персоналом підприємства.

Зокрема, Л.Б. Пошелюжна [46] досліджує структуру системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах та виокремлює наступні її складові: аналіз та планування кадрів, підбір та найм працівників, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації, атестація та ротація кадрів, мотивація працівників, облік персоналу, управління трудовими відносинами, створення сприятливих умов праці, соціальний розвиток та партнерство, а також правове та інформаційне забезпечення управління персоналом.

Інший відомий вчений Д.О. Корсаков [35], у своїх дослідженнях, розглядає наступні складові системи управління персоналом підприємства:

аналіз та планування кадрів;

найм та облік персоналу;

мотивація працівників;

оцінка персоналу;

управління розвитком персоналу;

створення умов праці;

інформаційне забезпечення управління персоналом;

розвиток організаційної структури управління;

правове забезпечення.

В цілому існує досить велика кількість підходів щодо виділення складових елементів системи управління персоналом. Кожен автор свого підходу виділяє на його погляд найбільш істотні складові. Разом з тим усім підходи є досить подібними між собою, різниця здебільшого полягає лише у включенні чи виключення окремих його складових. Досить повний підхід запропонували тріо українських вчених Л.Д. Глущенко, Т.М. Післявоз та Н.О. Коваль [20], які навели власне розуміння структури системи управління персоналом, яка складається з 8 підсистем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові підсистеми системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Основні задачі
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Примітка. Складено за джерелом [20].

На наш погляд, й даний підхід потребує доопрацювання, а саме включення такої підсистеми як інформаційної підтримки, що досить важливим став в епоху цифровізації та автоматизації. Так, сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати ряд рутинних кадрових процесів, тому їх інтеграція в систему управління персоналом сучасного підприємства стає невід'ємним елементом.

Інформаційна підсистема в системі управління персоналом підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи всього підприємства. Сучасний бізнес неможливо уявити без використання інформаційних технологій і систем, які дозволяють оперативно отримувати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних.

По-перше, інформаційна підсистема дозволяє збирати та систематизувати дані про кадровий склад підприємства: освіту, досвід роботи, кваліфікацію, професійні навички тощо. Це дозволяє керівництву точно оцінювати потреби в персоналі, розробляти стратегії його найму та утримання, а також планувати кар'єрний розвиток працівників [69].

По-друге, інформаційні системи сприяють оптимізації процесів управління персоналом. Вони дозволяють автоматизувати ведення кадрової документації, контроль за виконанням нормативів, облік робочого часу, оцінювання ефективності працівників. Це робить управління персоналом більш прозорим, швидким і надійним, зменшує ймовірність помилок та втрати часу на рутинні операції.

По-третє, завдяки інформаційній підсистемі системи управління персоналом, вищий менеджмент може проводити аналіз ефективності роботи працівників, виявляти слабкі місця в персоналі та вчасно реагувати на них. Це дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність, розвивати потенціал свого персоналу та забезпечувати стабільність у діяльності.

Саме з урахуванням зазначеного вважаємо, що інформаційна підсистема є невід'ємним елементом системи управління персоналом і при цьому її роль

лише зростає. Її ігнорування з боку окремих підприємств негативно впливає на ефективність всієї системи управління персоналом та перевантаженість кадрових служб [59].

Слід зауважити, що усі складові системи управління персоналом є взаємопов'язаними між собою. Нехтуванням однією з них або наявністю проблем у ній призводить до зниження ефективності системи управління персоналом загалом. Однією з ключових складових систем управління персоналом є планування кадрів. Це включає в себе аналіз потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, планування навчання та розвитку співробітників, а також управління кадровим резервом. Іншим важливим аспектом є найм та рекрутинг персоналу. Це охоплює розробку стратегій залучення кваліфікованих кадрів, вивчення ринку праці та конкуренції, а також процеси відбору й оцінки претендентів [53].

Далі, значною мірою на ефективність управління персоналом впливає розвиток та навчання співробітників. Це включає в себе програми тренінгу, курси підвищення кваліфікації, стажування та інші методи, спрямовані на підвищення навичок та компетентності персоналу. Крім того, важливим елементом є мотивація та стимулювання працівників. Це може включати в себе розробку систем компенсації та винагород, визнання досягнень, створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури.

Загалом, система управління персоналом на підприємстві є комплексним механізмом, в якому поєднуються планування, найм, розвиток, мотивація та інші складові. Різні дослідники та фахівці виокремлюють різні складові цієї системи, орієнтуючись на специфіку підприємства, його цілі та завдання. Тому, важливо підійти до вивчення та реалізації системи управління персоналом індивідуально, враховуючи усі особливості конкретного підприємства. Важливим для підприємств є також вивчення кращого передового досвіду інших підприємств.

На кожному окремому підприємстві формується власна індивідуальна система управління персоналом. Однак дослідники прийшли до спільного

знаменника на рахунок того, що абсолютна кожна система управління персоналом складається з чотирьох компонентів, а саме: суб'єкта, об'єкта, управлінського впливу та зворотного зв'язку. На рис. 1.2 наведено коротку характеристику цих компонентів.



Рисунок 1.2 – Невід'ємні компоненти системи управління персоналом підприємства (складено автором на основі [40])

Ці компоненти взаємодіють між собою в системі управління персоналом для забезпечення ефективності роботи підприємства та досягнення її стратегічних цілей. Система управління персоналом створюється для того, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, підвищити продуктивність праці, знизити текучість кадрів та сприяти розвитку співробітників. Кожне підприємство, залежно від своєї галузі, розміру, стратегії та культури, має власну індивідуальну систему управління персоналом.

На малих підприємствах система управління персоналом може складатися лише з одного працівника, який виконує функції кадрової служби.

Одна людина бере на себе відповідальність за всі аспекти управління персоналом, включаючи найм, звільнення, оцінку продуктивності, навчання та мотивацію працівників. Така система управління персоналом характерна здебільшого для малих за чисельністю працюючих підприємств до 50 осіб. Також існують випадки, коли власними підприємства з метою економії фінансових ресурсів не створюють окреме робоче місце для управління персоналом. У таких випадках функції по управлінню персоналом покладаються на іншого фахівця, для якого вони є другорядними. Відповідно від цього страждає вся система управління персоналом підприємства, а їй приділяється недостатня увага [39].

На середніх підприємствах, як правило, створений окремий структурний підрозділ з декількома працівниками, який відповідає за сферу управління персоналом. Цей підрозділ може брати на себе функції найму, звільнення, оцінки продуктивності, розвитку кадрів тощо. Це дозволяє підприємству мати більш системний підхід до управління персоналом, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів і підтримку розвитку персоналу на всіх рівнях.

У великих підприємствах система управління персоналом набагато більш розгалужена і складна. На таких підприємствах може бути створений відокремлений структурний підрозділ, відповідальний за конкретні аспекти управління персоналом. Наприклад, може бути відділ кадрів, відділ навчання та розвитку, відділ компенсації та винагородження тощо. Кожен з цих підрозділів спеціалізується на відповідних завданнях і взаємодіє з іншими частинами підприємства для забезпечення сприятливих умов праці та розвитку персоналу.

На кожному підприємстві формується індивідуальна система управління персоналом. Також, як було наголошено вище, сучасною тенденцією є інтеграція сучасних інформаційних технологій, які автоматизують кадрові процеси. Також використання таких інформаційних технологій дозволяють зменшити потребу в надлишковій чисельності кадрових служб [34].

Окремо слід відзначити, що для забезпечення ефективного функціонування система управління персоналом на підприємстві повинна обов'язково складатися з декількох елементів, а саме: групи фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал, комплексу технічних та інформаційних засобів, методичних підходів до організації праці та програми управління інформаційними процесами, а також правові й нормативні документи.

У табл. 1.3 виділено головні елементи системи управління персоналом підприємства

Таблиця 1.3 – Елементи системи управління персоналом підприємства

Елементи	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

	працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	
--	--	--

Примітка. Розроблено за джерелами [7, 11, 16, 18, 19].

Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал. Ця група відіграє ключову роль у забезпеченні оптимальної роботи усієї системи управління персоналом. Фахівці відповідають за планування, організацію, мотивацію та контроль. Вони забезпечують вчасне вирішення проблем, а також підтримують високий рівень професіоналізму серед персоналу.

Ще одним важливим елементом є комплекс технічних та інформаційних засобів. Ці засоби дозволяють автоматизувати багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом. Наприклад, вони допомагають у веденні бази даних про співробітників, розподілі завдань, моніторингу робочого часу та іншому. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності і зниженню помилок у управлінні персоналом.

Не менш важливі методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами. Вони визначають ефективні методи та стратегії роботи з персоналом, спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства. Правильно побудована програма управління інформаційними процесами дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів, забезпечуючи при цьому високу якість виконання завдань [24].

Неможливо не згадати і про правові та нормативні документи, які є основою управління персоналом на будь-якому підприємстві. Ці документи встановлюють правила та стандарти, якими повинні керуватися як самі співробітники, так і керівництво. Вони визначають права та обов'язки кожної сторони, процедури прийняття на роботу, винагороду, розрахункові та інші аспекти, що регулюють взаємовідносини у колективі.

Таким чином, система управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає способи, процеси та інструменти, які використовуються для взаємодії з працівниками, залучення

та утримання талановитого персоналу, розвитку їхнього потенціалу та сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Кожне підприємство має формувати свою унікальну систему управління персоналом, яка враховує його специфіку, цілі та цінності. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, забезпечує стабільність та розвиток, а також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця серед працівників. Існують різні підходи до складових системи управління персоналом, за найбільш поширеним підходом вона повинна включати такі підсистеми: трудові відносини, умови праці, оформлення та облік кадрів, прогнозування та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці, створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір та застосування організаційних структур управління, а також інформаційна підсистема.

З огляду на активні євроінтеграційні процеси в Україні важливо розглянути європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства.

1.3 Європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства

Європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства є важливим джерелом знань та практик, на яких можуть навчатися та покращувати свою діяльність підприємства в усьому світі. У багатьох країнах Європи спостерігається активна робота над впровадженням інноваційних методів управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [18].

Зокрема, один із ключових аспектів європейського досвіду полягає у використанні сучасних підходів до управління персоналом, таких як гнучкі робочі графіки, сприяння розвитку кар'єри працівників та стимулювання їхньої

творчості. Багато підприємств в Європі активно застосовують концепцію роботи на відстані, що дозволяє працювати з будь-якого місця та в будь-який час, забезпечуючи при цьому ефективну комунікацію та співпрацю між колективом.

Вбачається досить актуальним на сучасному етапі розвитку вивчення такого досвіду вітчизняними підприємства та імплементація його окремих елементів в наявну систему управління персоналом.

Вивчення та узагальнення кращого європейського досвіду з даного питання дозволив на рис. 1.3 узагальнити кращі його практики.

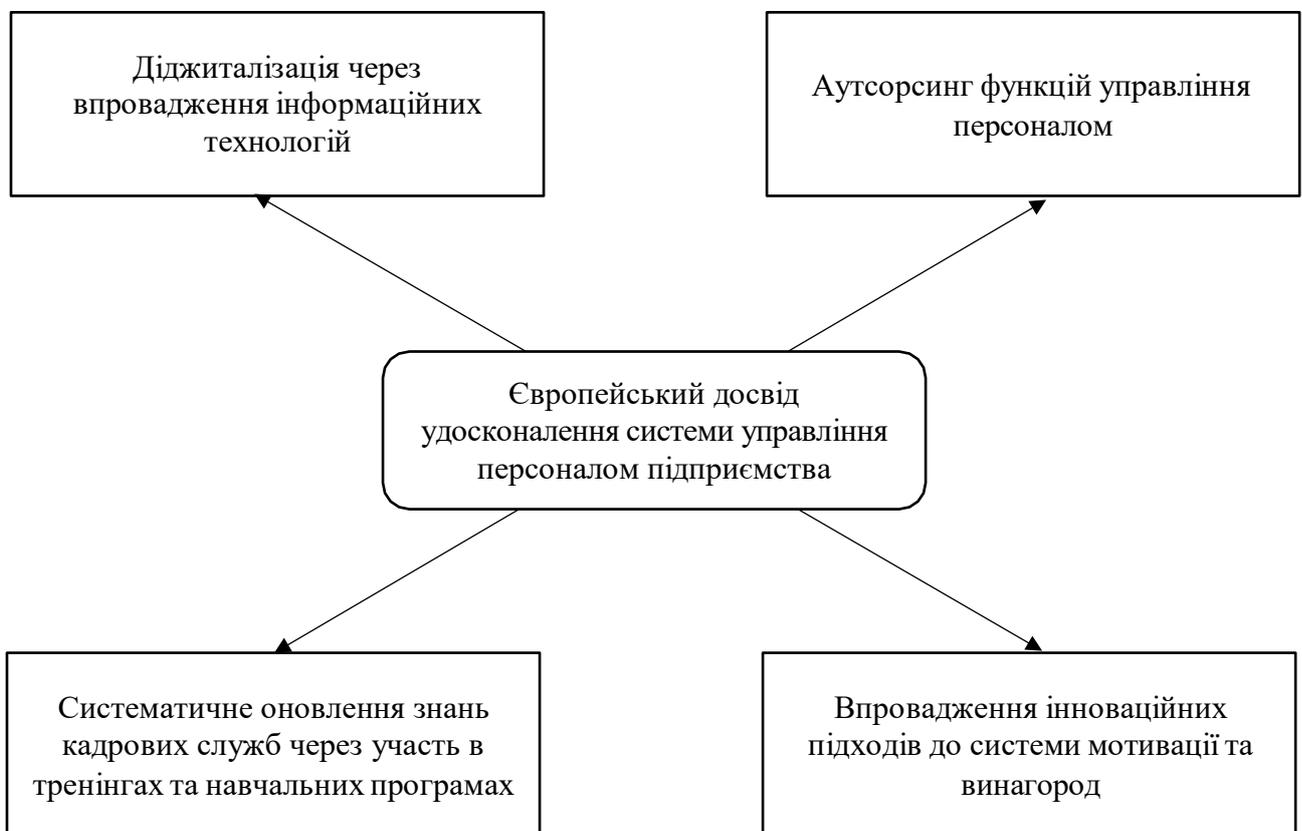


Рисунок 1.3 – Європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства (складено автором на основі [29])

Впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом є одним із ключових напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства у Європі. Ці технології допомагають оптимізувати процеси роботи відділу кадрів, забезпечуючи ефективне ведення документації,

контроль над персоналом, а також покращення комунікації та співпраці всередині організації.

Однією з основних переваг впровадження інформаційних технологій є автоматизація процесів управління персоналом. Наприклад, це може бути система управління персоналом (HRM), яка включає в себе модулі для обліку кадрів, розподілу обов'язків, ведення календарів відпусток і відсутності, обліку робочого часу тощо. Це дозволяє вести всю необхідну документацію ефективно та зменшує ризик помилок [25].

Ще одним важливим аспектом є аналітика та звітність, які надають інформацію про ефективність роботи відділу кадрів та стан персоналу в цілому. Інформаційні системи дозволяють збирати та аналізувати дані про відсутності, оцінки роботи, потреби в навчанні та інші показники. Це допомагає керівництву приймати обгрунтовані рішення з питань управління персоналом, планування кадрових ресурсів та розвитку працівників.

Важливим аспектом впровадження інформаційних технологій є підвищення доступності та зручності взаємодії працівників із відділом кадрів. Електронні системи дозволяють співробітникам швидко звертатися за допомогою, отримувати інформацію про свої права та обов'язки, робити запити щодо відпусток чи інших питань без необхідності особистого візиту в офіс.

Не останнім чинником є забезпечення безпеки та конфіденційності даних про персонал. Впровадження сучасних інформаційних технологій включає в себе заходи з захисту від несанкціонованого доступу до особистих даних співробітників та інших конфіденційних інформаційних ресурсів.

Загалом, впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом підприємства у Європі дозволяє підвищити ефективність роботи відділу кадрів, забезпечити точність та доступність даних, покращити комунікацію з працівниками та забезпечити високий рівень захисту конфіденційної інформації. Згідно останніх даних у Європі практично всі підприємства у систему управління персоналом інтегрували інформаційні технології. Є підприємства, які зайшли значно вперед у даному напрямку й

впровадили чат-ботів з розвиненим штучним інтелектом, які взагалі повністю замінюють відділ кадрів [29].

В Україні також розпочався процес діджиталізації системи управління персоналом, але вони суттєво відстають як мінімум у часі за європейськими країнами. До того ж велика кількість підприємств ще не мають у своєму розпорядженні таких інформаційних технологій, а головною причиною цьому є нестача фінансових ресурсів.

Зокрема Н.П. Гуцуляк [25] у своєму дослідженні здійснила опитування українських компаній, що дозволило визначити ступінь впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Рівень розвитку діджиталізації системи управління персоналом підприємства [25]

Відповідно до отриманих даних лише 4 % з опитаних українських підприємств повністю пройшли повну цифрову трансформацію системи управління персоналом. У переважній більшості, а саме у 62 % автоматизовані лише окремі функції системи управління персоналом й надалі планують подальший розвиток її діджиталізації. Тому українським підприємствам й надалі слід нарощувати свою діяльність у сфері діджиталізації системи управління персоналом, що дозволить її удосконалити та підвищити загальну ефективність.

Іншим важливим напрямком удосконалення системи управління персоналом на європейських підприємствах є використання аутсорсингу. Так аутсорсинг функцій управління персоналом став все більш популярним в Європі, особливо серед підприємств, які шукають способи оптимізації витрат та підвищення ефективності. Ця практика полягає в делегуванні ряду функцій управління персоналом, таких як найм, навчання, утримання та інші, стороннім компаніям чи постачальникам послуг [30].

Однією з основних переваг аутсорсингу управління персоналом є економія часу та ресурсів. Підприємства можуть віддати на виконання спеціалізованим компаніям складні завдання з управління персоналом, звільнивши власні кадрові ресурси для інших стратегічних завдань. Це дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних компетенціях та бізнес-процесах. Додатково, аутсорсинг управління персоналом дозволяє підприємствам залучати до роботи висококваліфікованих та досвідчених кадрів. Завдяки спеціалізації зовнішніх постачальників, підприємства можуть отримати доступ до кращих практик та інновацій у сфері управління персоналом, що в свою чергу підвищує якість роботи з працівниками та можливості для їх розвитку.

Крім того, аутсорсинг дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з некомпетентним управлінням персоналом. Зовнішні постачальники часто мають широкий досвід у роботі з різноманітними випадками та можуть

допомогти підприємствам уникнути можливих проблем та конфліктів на робочому місці [39].

Якщо брати до уваги українські підприємства, то в Україні аутсорсинг функцій управління персоналом розвинений на вкрай низькому рівні. Даний інструмент удосконалення системи управління персоналом є для українських підприємств досить новим.

Іншим важливим інструментом удосконалення системи управління персоналом на європейських підприємствах є систематичне оновлення знань кадрових служб через забезпечення їх участі в тренінгах та навчальних програмах. Швидкі темпи розвитку технологій, зміни в законодавстві та ринкових умовах вимагають від кадрових служб постійного підтримання актуальності своїх знань та компетенцій [27].

Перш за все, участь у тренінгах та навчальних програмах дозволяє кадровим службам ознайомитися з новітніми тенденціями у сфері управління персоналом. Це може бути важливим для впровадження передових методик рекрутингу, мотивації співробітників, а також для розробки ефективних систем навчання та розвитку персоналу. Участь у таких програмах сприяє підвищенню кваліфікації працівників кадрових служб. Вони отримують можливість вивчати інноваційні методи та інструменти управління персоналом, які допоможуть їм впроваджувати ефективні практики на власному підприємстві.

Крім того, участь у тренінгах та навчальних програмах дозволяє збільшити мережу професійних контактів. Кадрові спеціалісти можуть обмінюватися досвідом з колегами з інших компаній, вчасно вивчати успішні практики та інновації, що сприятиме подальшому розвитку їх власних підприємств. Кадрові служби, які постійно вдосконалюють свої навички та знання, можуть бути більш ефективними у вирішенні завдань з управління персоналом, що відразу відображається на результативності підприємства в цілому [8].

Окремо слід відзначити впровадження інноваційних підходів до системи мотивації та винагород, яке є важливим кроком удосконалення систем

управління персоналом на європейських підприємствах. Негативні демографічні зміни вимагають від підприємств не лише залучення, а й утримання висококваліфікованих співробітників, що робить систему мотивації та винагород критичною складовою успіху сучасних підприємств.

Інноваційні підходи до мотивації включають в себе різноманітність форм винагород та стимулів, що враховують індивідуальні потреби та мотивації співробітників. При тому, що відбуваються постійні зміни, підприємства у пошуку більш кращих методів мотивації персоналу. Вивчення кращого досвіду європейських підприємств дозволив на рис. 1.5 виділити головні інноваційні методи мотивації персоналу.



Рисунок 1.5 – Інноваційні методи мотивації персоналу на європейських підприємствах (складено автором на основі [8, 27])

Таким чином, для українських підприємств досить актуальним у світлі євроінтеграційних процесів є вивчення кращого європейського досвіду з удосконалення системи управління персоналом. Результати проведеного аналізу дозволили виявити 4 головних інструменти: діджиталізація через

впровадження інформаційних технологій, аутсорсинг функцій управління персоналом, систематичне оновлення знань кадрових служб через участь в тренінгах та навчальних програмах, впровадження інноваційних підходів до системи мотивації та винагород. Особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває діджиталізації системи управління персоналом, що є дієвим інструментом забезпечення її удосконалення та підвищення ефективності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах євроінтеграції, а саме:

1. Досліджено сутність, зміст та завдання системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції. Умови євроінтеграції, які протікають нині в Україні, вимагають від підприємств систематичної трансформації їхнього підходу до управління персоналом. Сутність системи управління полягає у встановленні ефективних методів роботи з кадрами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає врахування міжнародних стандартів у сфері управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, адаптацію до нових вимог щодо ринку праці та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Зміст такої системи включає в себе розробку і реалізацію стратегій набору, підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу, що відповідає вимогам європейських стандартів. Завдання управління персоналом в умовах євроінтеграції полягають у створенні сприятливого робочого середовища, підвищенні ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін.

2. Розглянуто складові системи управління персоналом підприємства. Система управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає способи, процеси та інструменти, які використовуються для взаємодії з працівниками, залучення та утримання талановитого персоналу, розвитку їхнього потенціалу та сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Кожне підприємство має формувати свою унікальну систему управління персоналом, яка враховує його специфіку, цілі та цінності. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, забезпечує стабільність та розвиток, а також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця серед працівників. Існують різні підходи до складових системи управління персоналом, за найбільш поширеним підходом вона повинна включати такі підсистеми: трудові відносини, умови праці, оформлення та облік кадрів, прогнозування та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці, створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір та застосування організаційних структур управління, а також інформаційна підсистема.

3. Вивчено європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства. Для українських підприємств досить актуальним у світлі євроінтеграційних процесів є вивчення кращого європейського досвіду з удосконалення системи управління персоналом. Результати проведеного аналізу дозволили виявити 4 головних інструменти: діджиталізація через впровадження інформаційних технологій, аутсорсинг функцій управління персоналом, систематичне оновлення знань кадрових служб через участь в тренінгах та навчальних програмах, впровадження інноваційних підходів до системи мотивації та винагород. Особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває діджиталізації системи управління персоналом, що є дієвим інструментом забезпечення її удосконалення та підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГРАДОСФЕРА» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Градосфера»

Обрана тема дослідження щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах євроінтеграції розкрита на прикладі одного з реально функціонуючих підприємств України. Для цього дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Градосфера» (далі у роботі – ТОВ «Градосфера»), яке за кількістю працюючих відноситься до середніх підприємств. Річна середньооблікова чисельність працівників знаходиться у межах 100-200 осіб. Зареєстроване дане товариство за адресою: 39600, Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, вулиця Генерала Жадова, будинок, 4.

Свою діяльність ТОВ «Градосфера» розпочало ще у 1997 р., кінцевим власником даного товариства є Матишин Володимир Митрофанович, якому належить 55,85 % статутного капіталу та відповідно частки товариства. ТОВ «Градосфера» є багатопрофільним суб'єктом господарської діяльності, що включає:

- здачу в оренду власного нерухомого майна;
- розробку та розміщення зовнішніх рекламних вивісок;
- надання послуг харчування у власному ресторані;
- прання та хімічне чищення текстильних виробів.

ТОВ «Градосфера» проводить свою діяльність виключно на території України, зовнішньоекономічні операції не здійснює. Головний акцент товариство здійснює на регіональний ринок, а саме м. Кременчук та прилеглі території, займає активну соціальну позицію та бере участь у вирішенні суспільних проблем, благоустрою територій тощо. У табл. 2.1 наведено основні досьє ТОВ «Градосфера».

Таблиця 2.1 – Досьє ТОВ «Градосфера»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Градосфера»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Градосфера»
3	ЄДРПОУ	25154997
4	Юридична адреса	39600, Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, вулиця Генерала Жадова, будинок, 4
5	Дата реєстрації	04.09.1997
6	Керівник	Лихошвай Наталія Валентинівна
7	Середня кількість працівників	149 осіб
8	Вид економічної діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями 96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів
9	Веб-сторінка	https://orendagrad.pl.ua/

Примітка. Складено за джерелами [68, 70].

Для ведення своєї господарської діяльності ТОВ «Градосфера» у власності має 79 об'єкти нерухомості та 24 земельні ділянки на території Полтавської області. 90 % з них знаходяться у м. Кременчук. Також ТОВ «Градосфера» має свідоцтва на власність 7 торговельних марок: «Італійська хімчистака», «Градосфера», «Чотири сезони», «Європа», «ПАБ Августин», «Van Party Bar» та «Рікассо».

Багатопрофільна діяльність ТОВ «Градосфера» вимагає ефективного управління усіма процесами, налагодженої системи менеджменту, яка керує усіма бізнес-процесами. Для цього у своєму складі за результатами 2023 р. має трудовий колектив у складі 149 осіб між якими розподілені функціональні обов'язки. Організаційна структура управління ТОВ «Градосфера» є розгалуженою та включає велику кількість підрозділів та посад, які передбачені штатним розписом. Вона відповідає лінійно-функціональному типу організаційної структури управління, яка передбачає лінійні та функціональні зв'язки (рис. 2.1).

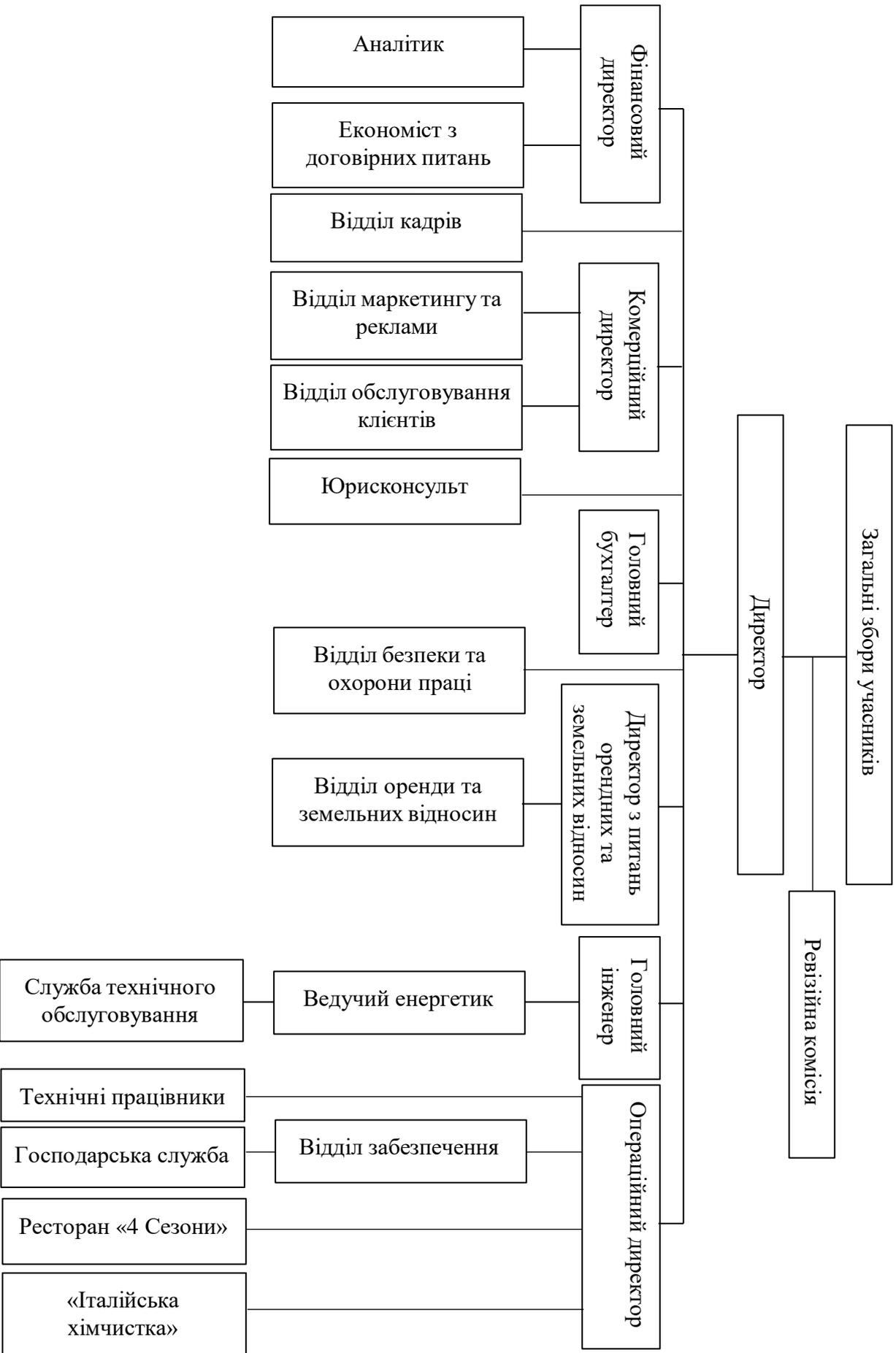


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Градосфера»

Ознайомлення з організаційною структурою управління ТОВ «Градосфера» дозволяє визначити загальні збори учасників як головного органу, який приймає стратегічні рішення для товариства й визначають загальний напрямок його розвитку. Даний орган складається з засновників товариства й усі рішення приймаються голосуванням, а саме простою більшістю голосів. Кожен засновник має право голосу відповідно до його частки у ТОВ «Градосфера». Переважаючи право голосу має Матишин Володимир Митрофанович, який володіє 55,85 % товариства.

Також організаційною структурою управління ТОВ «Градосфера» передбачено наявність ревізійної комісії, яка здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства, готує звіти, надає рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Градосфера» здійснюється директором. Він відповідає за загальне керівництвом товариством, вирішення стратегічних питань, представленні його в зовнішньому середовищі, забезпечення реалізації доручень загальних зборів учасників. Директор на ТОВ «Градосфера» призначається загальним зборам учасників й має право на повне керування усіма бізнес-процесами товариства, але при цьому відповідає за кінцеві результати й повинен забезпечити досягнення поставлених перед ним цілей.

У своєму підпорядкуванні директор ТОВ «Градосфера» має декількох заступників за основними функціональними напрямками, а саме: комерційного директора, головного бухгалтера, головного інженера, операційного директора, директора з питань орендних та земельних відносин, а також фінансового директора. У підпорядкуванні кожного з них знаходяться інші відділи, вони відповідають й керують роботою основних напрямків діяльності товариства.

На ТОВ «Градосфера» організаційною структурою управління передбачено лінійні та функціональні зв'язки, які передбачають обмін інформацією, взаємодію у процесі прийняття стратегічних та оперативних рішень, а також координацію дій для досягнення спільних цілей компанії.

Головним чином, директор забезпечує координацію роботи всіх відділів та посадовців, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Загальна чисельність трудового складу ТОВ «Градосфера» налічує 149 осіб за результатом 2023 р. У перспективі передбачається його подальше розширення у зв'язку з розвитком товариства, відкриття нових напрямків діяльності. На рис. 2.2 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників товариства за 2021-2023 рр.

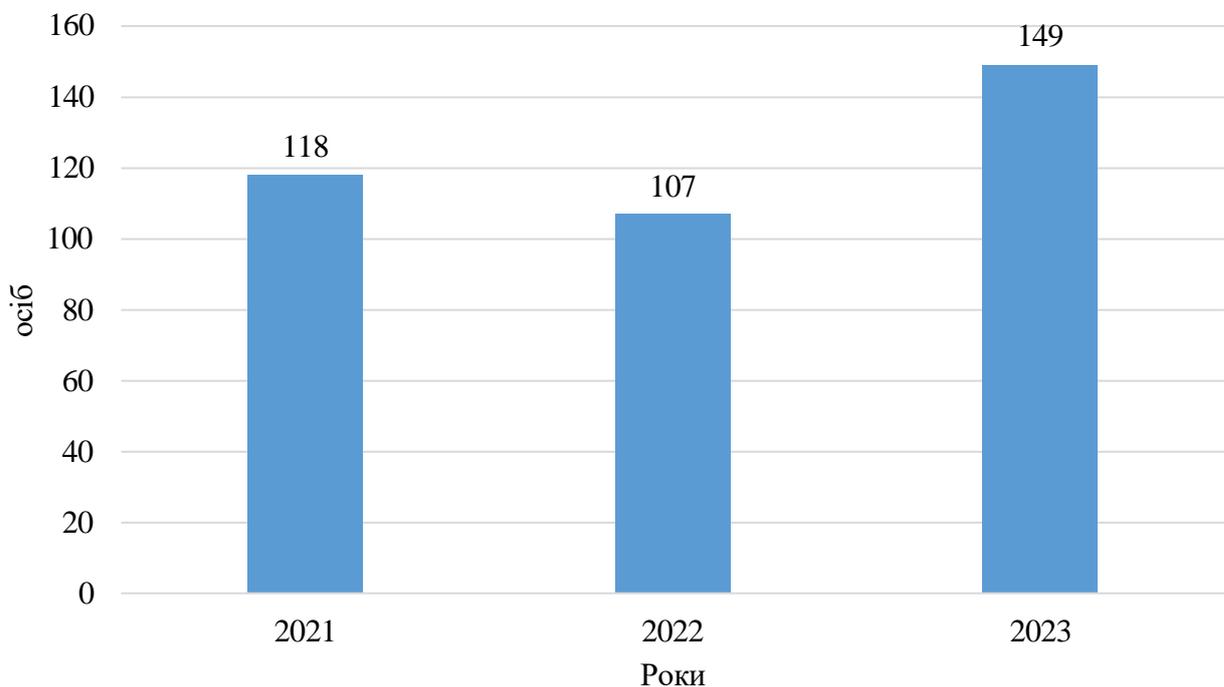


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Чисельність працівників, як показано вище, на ТОВ «Градосфера» змінювалася щороку. За даними 2021 р. середньооблікова чисельність працівників налічувала 118 осіб, у 2022 р. було зменшення до 107 осіб, а у 2023 р. з розширенням бізнесу було збільшено штатний склад до 149 осіб. Надзвичайно важливим є те, що попри війну ТОВ «Градосфера» продовжує свій розвиток, створює додаткові робочі місця, що сприяє зайнятості місцевого населення та зміцнення національної економіки.

ТОВ «Градосфера» є багатопрофільним підприємством, тому важливо розглянути та надати характеристику основним його бізнес-процесам за моделлю Canvas. У табл. 2.2 наведено характеристику бізнес моделі ТОВ «Градосфера» за даною методологією.

Таблиця 2.2 – Характеристика бізнес-моделі ТОВ «Градосфера» за методологією Canvas

№	Елементи бізнес-моделі	Опис
1	2	3
1	Споживачі та клієнти	Орієнтоване на регіональний ринок міста Кременчук та прилеглих територій. Клієнти та споживачі включають місцевих підприємств, які знаходяться у пошуку приміщень для відкриття чи розширення бізнесу (магазини, ресторани, офіси, склади тощо), а також ті, яким потрібна реклама для залучення клієнтів. Окрема категорія клієнтів є місцеві мешканці та гості м. Кременчук, які шукають місця для прийому їжі, а також послуги з прання й чищення текстильних виробів.
2	Ціннісна пропозиція	Пропонує широкий спектр послуг для місцевих підприємств та мешканців Кременчука і навколишніх районів, забезпечуючи високу якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Орієнтація на різноманітність послуг, якість та надійність, індивідуальний підхід, лояльні ціни та довгострокову співпрацю.
3	Канали поширення та взаємовідносини з клієнтами	Реклама, наявність власного веб-сайту, особисті зустрічі, відео-конференції, організація круглих столів, буклети, вивіски, соціальні мережі тощо.
4	Джерела доходів	Доходи від: здачі в оренду нерухомого майна – 40 %; розробки та розміщення зовнішніх рекламних конструкцій – 15 %; надання послуг харчування у власному ресторані – 35 %; прання та хімічне чищення текстильних виробів – 7 %; інші – 3 %.
5	Ключові ресурси	Трудовий склад, що налічує 149 осіб, фінансові ресурси власні (92 %) та позикові (8 %), 79 об'єктів нерухомості та 24 земельних ділянок на території Полтавської області, технічні засоби (устаткування, обладнання для ресторану й пральної), комп'ютерна техніка, спеціалізоване програмне забезпечення, дозволи та ліцензії на ведення діяльності тощо

Продовження табл. 2.2

1	2	3
6	Ключові види діяльності	Здача в оренду власного нерухомого майна; розробка та розміщення зовнішніх рекламних вивісок; надання послуг харчування у власному ресторані; прання та хімічне чищення текстильних виробів.
7	Ключові партнери	Охоронна служба «Гермес», яка забезпечує охорону об'єктів товариства. Комунальні підприємства м. Кременчука, які забезпечують водою, теплом, природним газом, електроенергією тощо. Місцевий бізнес, постачальники продуктів харчування, місцеві громадські організації та туристичні агенства тощо.
8	Структура витрат	Витрати на утримання об'єктів нерухомості, оплату праці працівників, комунальні платежі, сплата податків, проведення маркетингових та рекламних заходів, амортизація, закупівля продуктів харчування, обладнання для ресторану, ремонт обладнання, закупівля мийних засобів тощо.

Примітка. Авторська розробка.

Бізнес-модель ТОВ «Градосфера» базується на наданні широкого спектру послуг на регіональному ринку міста Кременчук та прилеглих територій. Ця модель орієнтована на різні сегменти ринку, включаючи нерухомість, рекламу, гастрономію та послуги чистки текстилю. Бізнес-модель ТОВ «Градосфера» передбачає диверсифікацію послуг та близькість до клієнтів у місті Кременчук та його околицях. ТОВ «Градосфера» працює над наданням якісних послуг та задоволенням потреб своїх клієнтів через ефективне керівництво.

Вважаємо великою перевагою високу диверсифікацію ТОВ «Градосфера», у зв'язку з чим товариство не є залежним лише від одного джерела доходів. Фактично ТОВ «Градосфера» отримання доходу забезпечують чотири види діяльності. Зменшення доходів за одним з них може бути компенсованим іншим видом діяльності, що дозволяє забезпечувати певну стабільність та стійкість ТОВ «Градосфера» в сучасних воєнних умовах.

Слід зауважити, що умови господарювання ТОВ «Градосфера» є досить ускладнені у зв'язку з війною, введеними обмеженнями та постійними ризиками й загрозами. Свою діяльність ТОВ «Градосфера» повинне проводити ураховуючи наявний стан зовнішнього середовища. Для його аналіз та оцінки використано SWOT-аналіз, результати якого представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Градосфера»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багатопрофільна діяльність	1. Невелика рентабельність
2. Прибуткова діяльність	2. Слабка мотивація персоналу
3. Забезпеченість власними фінансовими ресурсами	3. Низький рівень діджиталізації системи управління персоналом
4. Лояльність клієнтів	4. Велика кількість об'єктів нерухомості знаходиться у незадовільному стані
5. Кваліфікований персонал	5. Не досить розвинений бренд
6. Налагоджені відносини з партнерами	6. Високі операційні витрати
7. Наявність довгострокової стратегії розвитку	
8. Висока забезпеченість власними об'єктами нерухомості	
Можливості	Загрози
1. Участь в державних й міжнародних грантових програмах підтримки бізнесу	1. Посилення воєнний дій та розширення лінії активних бойових дій
2. Посилення співпраці з іншими підприємствами (туристичними підприємствами, готелями тощо)	2. Зростання витрат, пов'язаних з утриманням об'єктів нерухомості
3. Автоматизація бізнес-процесів за рахунок діджиталізації	3. Демографічна криза та зменшення кількості потенційних клієнтів
4. Впровадження кращого європейського досвіду з управління підприємством	4. Зниження купівельної спроможності населення
	5. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
	6. Введення нових обмежень діяльності через воєнну ситуацію
	7. Підвищення вартості необхідних ресурсів
	8. Втрата платоспроможності окремих стратегічно важливих підприємств
	9. Перебої з електроенергією

Примітка. Авторська розробка.

Узагальнюючи отримані результати можемо стверджувати, що ТОВ «Градосфера» є досить потужним підприємством на ринку м. Кременчука та має велику кількість сильних сторін. Поряд з цим слід працювати паралельно над усуненням слабких сторін, які заважають йому для подальшого зростання. Зокрема, існують вагомні проблеми в частині управління персоналом, а саме низька мотивація праці та низький рівень діджиталізації системи управління персоналом. Стан зовнішнього середовища є нестабільним, що пов'язано з

війною, складністю прогнозування подальших змін та великою кількістю ризиків й загроз. Для підведення підсумків у табл. 2.4 сформовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Градосфера».

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Градосфера»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+6=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+8=17	9+6=15

Примітка. Авторська розробка.

Згідно з теорії та практики стратегічного менеджменту наявний стан зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить про доцільність для ТОВ «Градосфера» стратегії обмеженого зростання. Вона повинна бути спрямованою на усунення слабких сторін, забезпечення розвитку товариства при постійному моніторингу за станом зовнішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «Градосфера» є багатопрофільним регіональним підприємством, яке знаходиться у м. Кременчук. Його основними видами діяльності є: здача в оренду власного нерухомого майна, розробка та розміщення зовнішніх рекламних вивісок, надання послуг харчування у власному ресторані, а також прання та хімічне чищення текстильних виробів. Середньооблікова чисельність працівників за результатами 2023 р. складає 149 осіб. Організаційна структура передбачає наявність усіх основних структурних підрозділів та є лінійно-функціональною. Головним органом управління є загальні збори учасників, а поточним керівництвом займається директор товариства, у його розпорядженні знаходиться 6 керівників, кожен з яких відповідає за певний основних функціональний напрямок діяльності.

Умови функціонування для ТОВ «Градосфера», як і для всього українського бізнесу є досить складними, попри все це товариство продовжує своє функціонування. Важливо провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану та наявності значної кількості загроз і небезпек в зовнішньому середовищі є особливо важливим для забезпечення стійкості та життєздатності бізнесу. Під впливом таких негативних факторів економічна ситуація може швидко змінюватися, що може призвести до ризику для фінансового стану підприємства. Тому постійний аналіз фінансів та господарської діяльності є ключовим для своєчасного виявлення негативних відхилень та вжиття відповідних заходів. Постійний моніторинг фінансової ситуації та готовність до швидкого реагування дозволять підприємству ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та небезпек в зовнішньому середовищі, забезпечуючи свою стійкість та життєздатність.

У організаційній структурі управління ТОВ «Градосфера» передбачено посаду аналітика, який займається питаннями постійного аналізу фінансово-господарської діяльності, відстежуванням можливих змін як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, їх прогнозуванням тощо. Такий підхід дозволяє ТОВ «Градосфера» бути проактивним, своєчасно реагувати на негативні зміни та за рахунок антикризових заходів залишатися ефективним.

У даній роботі також проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера». Для цього використано офіційна фінансову звітність товариства за 2021-2023 рр., що включає баланс та звіт про фінансові результати (додатки А-В). Також використано окремі дані, які містять на аналітичних веб-сайтах Youcontrol та Opendatabot про діяльність ТОВ «Градосфера».

Аналіз охоплює такі показники як: капітал, ресурси ТОВ «Градосфера», його економічні показники, фінансові результати, показники ефективності використання ресурсів та витрат, а також показники рентабельності. У табл. 2.5 наведено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Градосфера».

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	117796,5	116372	116998	(798,5)	(0,68)	626	0,54
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	108278	107484,5	108303,5	25,5	0,02	819	0,76
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	69305	63175	56342,5	(12962,5)	(18,7)	(6832,5)	(10,82)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	60	99	83,5	23,5	39,17	(15,5)	(15,66)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	48380	52979,5	60434	12054	24,92	7454,5	14,07
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	118	107	149	31	26,27	42	39,25
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	36249	35327	59994	23745	65,51	24667	69,82
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	36249	35327	59994	23745	65,51	24667	69,82
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	53700	51127	67509	13809	25,72	16382,00	32,04

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	16370	14158	22365	5995	36,62	8207	57,97
3.5. Середньомісячна заробітна плата	грн.	11560,73	11026,48	12508,39	947,65	8,2	1481,91	13,44
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	3498	883	1489	(2009)	(57,43)	606	68,63
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	(7922)	(4974)	(7227)	695	(8,77)	(2253)	45,3
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	(2615)	1044	908	3523	(134,72)	(136)	(13,03)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	(2810)	1223	415	3225	(114,77)	(808)	(66,07)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	307,19	330,16	402,64	95,45	31,07	72,48	21,95
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,55	0,60	0,64	0,09	16,36	0,04	6,67
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	0,5	0,6	1,1	0,6	120,	0,5	83,3
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,75	0,67	0,99	0,24	32	0,32	47,76
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	480	540	363	(117)	(24,38)	(177)	(32,78)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,31	0,30	0,51	0,2	64,52	0,21	70
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,48	1,45	1,13	(0,35)	(23,65)	(0,32)	(22,07)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	(2,22)	0,9	0,78	3	x	(0,12)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	(2,6)	1,14	0,38	2,98	x	(0,76)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	(14,75)	(9,73)	(10,71)	4,04	x	(0,98)	x

Примітка. Розраховано автором за даними додатків А-В.

Наведені розрахунки дають підстави зробити висновок про зміни у результатах діяльності ТОВ «Градосфера». Сукупний капітал у 2023 р. оцінювався у 116998 тис. грн., що на 0,54 % більше за попередній рік, але на 0,68 % менше від 2021 р. Протягом всього аналізованого часу коливання розміру сукупного капіталу є незначним та суттєво на діяльність ТОВ «Градосфера» не впливав. Війна в Україні суттєво не зменшила вартість сукупного капіталу, досить вдалим є розміщення об'єктів нерухомості ТОВ «Градосфера», які віддалені від лінії активних бойових дій.

Натомість середня вартість власного капіталу показує хоч і незначний, але щорічний приріст. У 2023 р. власний капітал оцінювався у 10303 тис. грн., що на 0,76 % більше від 2022 р. та на 0,02 % більше за 2021 р. Його зростання викликане підвищення розмірів прибутку ТОВ «Градосфера», що дозволило накопичити суму нерозподіленого прибутку. Можемо стверджувати, що ТОВ «Градосфера» є фінансово незалежним, приблизно 92 % фінансування потреб товариства здійснюється за рахунок власних коштів товариства. На рис. 2.3 наведено динаміку середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

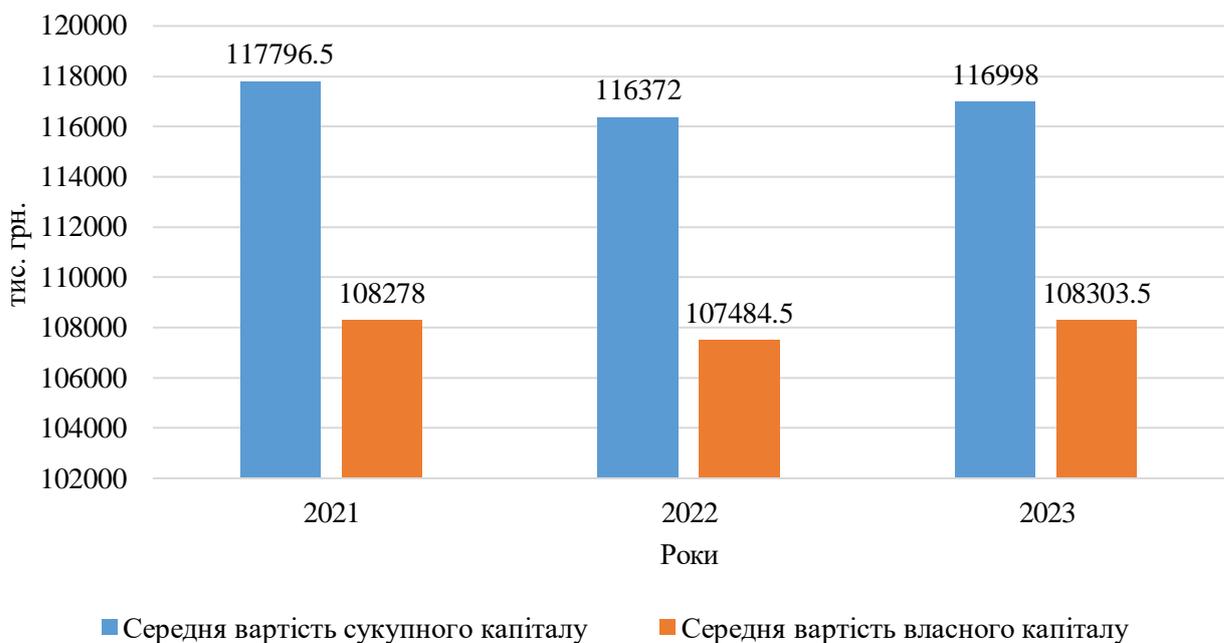


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Значною проблемою для ТОВ «Градосфера» є суттєве зменшення вартості основних засобів у 2023 р. на 18,7 % або 12962 тис. грн. порівняно з 2021 р. та на 10,82 % або 6832,5 тис. грн. порівняно з 2022 р. Такі зміни викликані погіршенням стану об'єктів нерухомості, протягом 2022-2023 рр. товариство не проводило жодних капіталовкладень щодо поліпшення їх стану, проведення ремонту, реставрації приміщень тощо. Через війну та високий рівень невизначеності ТОВ «Градосфера» провело оптимізацію діяльності й відмовилося від будь-яких додаткових фінансових витрат. На рис. 2.4 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Градосфера».

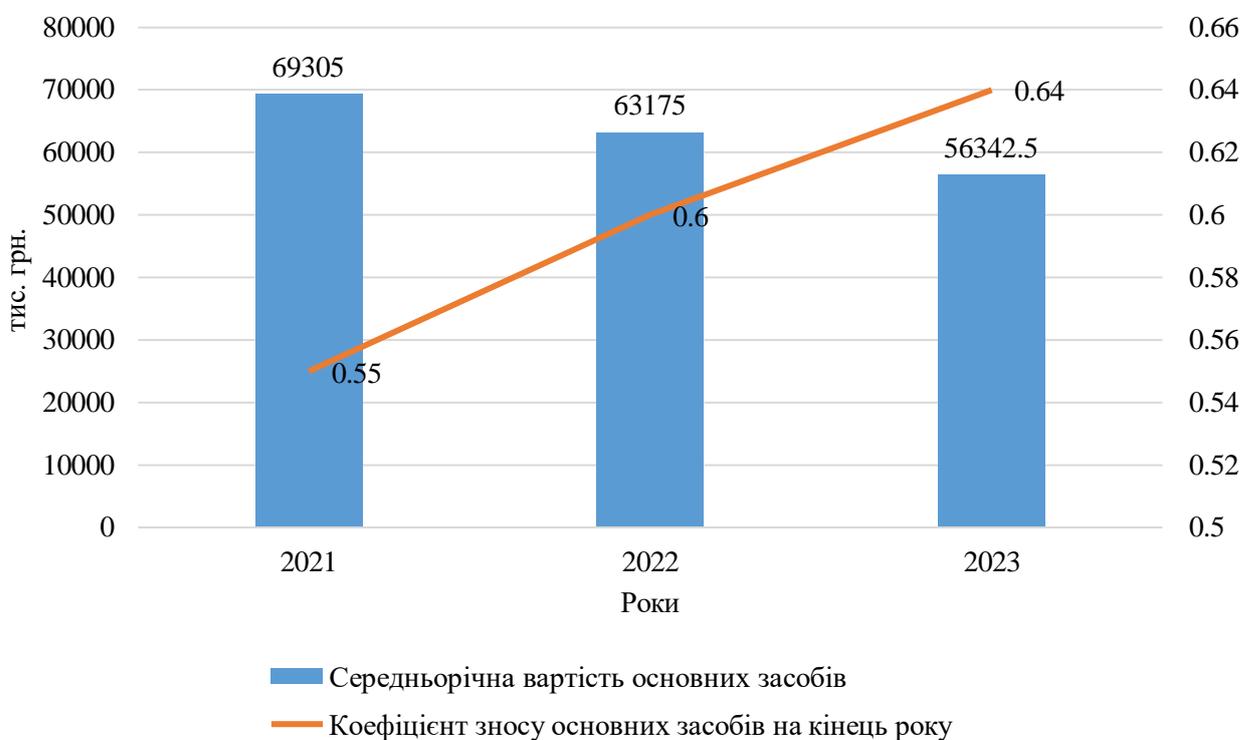


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

ТОВ «Градосфера» необхідно інвестувати у поліпшення стану основних засобів, оскільки від цього повністю залежить розмір доходів та кількість клієнтів. Саме здача в оренду власних приміщень формує основні доходи товариства.

Середні залишки оборотних засобів натомість впевнено зростають. У 2023 р. вони склали 60434 тис. грн., що на 24,92 % більше за 2021 р. та на 14,07 % більше від 2022 р. Їх зростання відбулося завдяки збільшенню поточних фінансових інвестицій, зокрема через вкладення ТОВ «Градосфера» вільних коштів у ОВДП.

Суттєво зріс чистий дохід ТОВ «Градосфера» від реалізації продукції та послуг, який у 2023 р. склав 59994 тис. грн. Даний показник на 23745 тис. грн. або 65,51 % більше за 2021 р. та на 24667 тис. грн. або 69,82 % більше від 2022 р. У 2023 р. суттєво зросли витрати на утримання об'єктів нерухомості, заробітну плату працівників, що призвело до зростання вартості послуг й продуктів ТОВ «Градосфера». Також у 2023 р. бізнес адаптувався до умов війни й зріс попит на оренду нерухомості, зокрема цьому сприяла релокація бізнесу з окупованих територій чи територій, які знаходяться поблизу лінії фронту до більш безпечних місць, яким є м. Кременчук. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Градосфера».

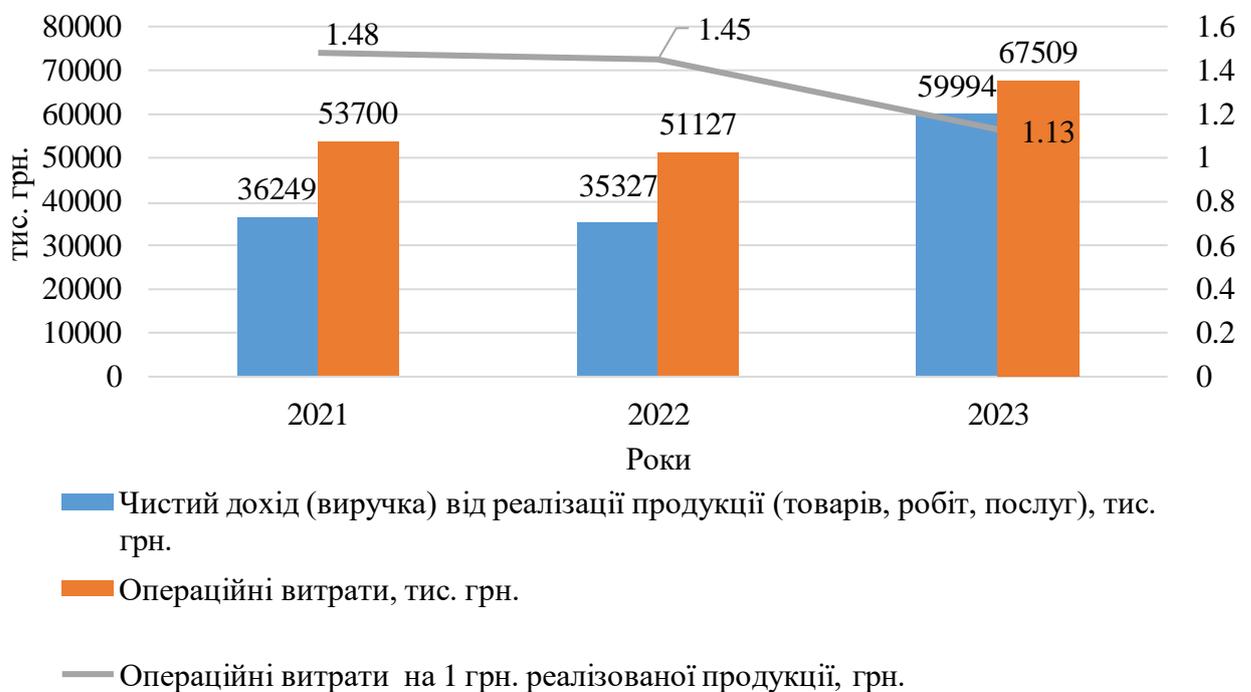


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Також ТОВ «Градосфера» несе досить суттєві операційні витрати, які перевищують отриманий чистий дохід від реалізації послуг та продуктів. Підвищення вартості комунальних послуг, електроенергії, податкових платежів та інших операційних витрат негативно впливають на ефективність функціонування досліджуваного товариства. Актуальним для ТОВ «Градосфера» є впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Великі операційні витрати призвели до отримання збитків ТОВ «Градосфера» від операційної діяльності. Зокрема, за результатами 2023 р. збиток від операційної діяльності склав 7227 тис. грн. Збитковість операційної діяльності товариства свідчить про неефективну операційну діяльність, високі витрати, які не покриваються отриманим доходом. Існує необхідність у пошуку шляхів зниження витрат з одночасним збільшенням витрат. Натомість для ТОВ «Градосфера» виявилася досить вдалою фінансова й інвестиційна діяльність. За рахунок цього товариство покрило операційні витрати та за результатами 2023 р. отримало чистий прибуток в розмірі 415 тис. грн. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Градосфера» наведена на рис. 2.6.

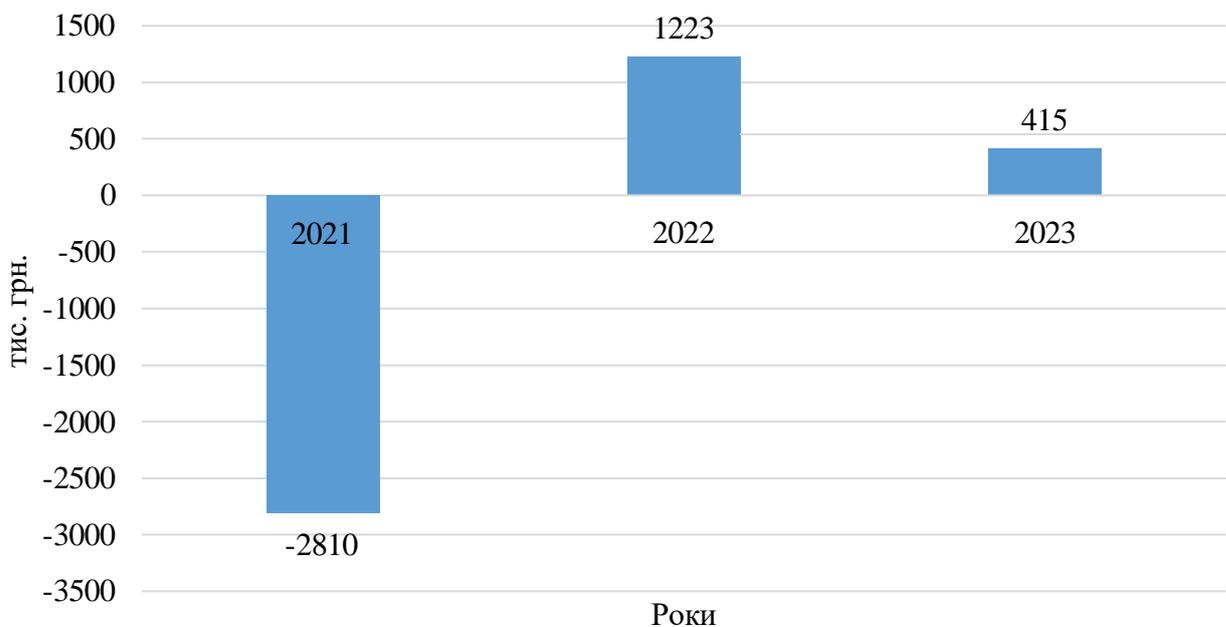


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Виявилось, що ТОВ «Градосфера» в умовах воєнного стану зуміло покращити кінцеві результати своєї діяльності. Попри збиток у розмірі 2810 тис. грн. в 2021 р., у 2022 р. був отриманий чистий прибуток розміром 1223 тис. грн., а у 2023 р. – 415 тис. грн. В умовах воєнного стану ТОВ «Градосфера» відмовилося від будь-яких інвестиційних вкладень щодо поліпшення об'єктів нерухомості, також повністю відмовилося від реклами своїх послуг, що вдалося дещо скоротити витрати. Однак дана стратегія більш ефективна для короткострокового періоду, уже в 2023 р. помітне зниження розміру чистого прибутку. Також сприятливими є відсоткові ставки на купівлю військових облігацій, у які товариство інвестувало власні кошти. ТОВ «Градосфера» потрібно шукати напрями не лише для зниження витрат за рахунок відмови від реклами, але й зростання чистого доходу від основної діяльності, що є головним у формуванні прибутків.

Показники рентабельності мають різний характер зміни. Рентабельність сукупного та власного капіталу протягом 2021 р. мали від'ємні значення через отриманий чистий збиток. Протягом 2022-2023 рр. вдалося отримати позитивне їх значення. У 2023 р. рентабельність сукупного капіталу склала 0,78 %, а у 2022 р. – 0,9 %. Рентабельність власного капіталу у 2023 р. склала 0,38 %, що на 0,76 % менше за 2022 р. Активи та власний капітал ТОВ «Градосфера» у 2023 р. використовувало менш ефективно порівняно з попереднім роком. Рентабельність продукції та послуг ТОВ «Градосфера» має від'ємні значення протягом 2021-2023 рр., що викликано отриманим збитком від операційної діяльності. Основна діяльність ТОВ «Градосфера» є збитковою не приносить бажаних доходів й вимагає змін.

Таким чином, отримані результати дозволили виявити ряд як позитивних, так і негативних змін. До позитивних слід віднести поступове зростання вартості власного капіталу та його частки в загальних джерелах фінансування до 92 %, збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, зменшення рівня операційних витрат, які припадають на 1 грн. доходу, а також отримання чистого прибутку ТОВ «Градосфера» у 2022-2023 рр. Однак

товариство має й ряд негативних змін, зокрема: операційні витрати залишаються бути на високому рівні, зменшується вартість основних засобів та відповідно погіршується стан об'єктів нерухомості, операційна діяльність ТОВ «Градосфера» є збитковою, рентабельність знаходиться на низькому рівні тощо. В цілому можемо зазначити, що ТОВ «Градосфера» попри війну та різні негативні фактори розвивається й отримує чистий прибуток від своєї діяльності, створює додаткові робочі місця. Однак важливо впроваджувати ефективні управлінські рішення та стратегії, шукати можливості для подальшого підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок активних бізнес-дій. Наявні фінансові показники є нестабільними, а розміри прибутків не високими і тому позиції ТОВ «Градосфера» залишаються бути вразливими на ринку.

У першу чергу важливо переглянути сферу управління персоналом та за умови виявлених недоліків внести зміни з метою їх усунення. Далі проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Градосфера».

2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Градосфера»

ТОВ «Градосфера» за чисельністю працюючих відноситься до середніх, оскільки за результатами 2023 р. середньооблікова кількість працівників складала 149 осіб. Така кількість працівників відповідає віднесенню ТОВ «Градосфера» саме до середніх підприємств. Для ефективного управління персоналом на ТОВ «Градосфера» створена відповідна системи управління. Остання складається з відділу кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Градосфера». Відділ кадрів ТОВ «Градосфера» відповідає за усі завдання у сфері управління персоналом, разом з директором затверджують стратегію управління персоналом. На рис. 2.7 наведено структуру відділу кадрів товариства.

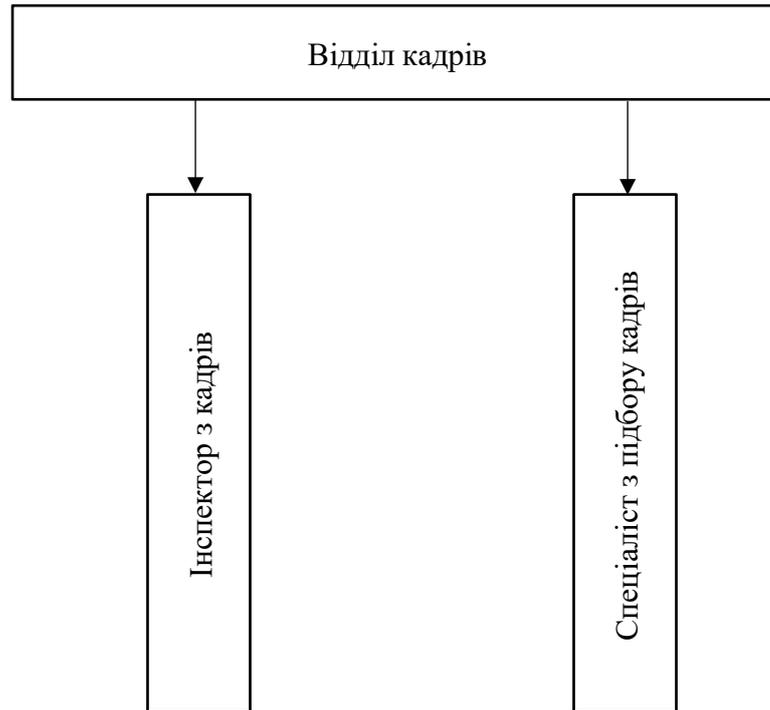


Рисунок 2.7 – Структура відділу кадрів ТОВ «Градосфера» (сформовано автором за даними підприємства)

Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Градосфера» відображає, що відповідальність за цей процес покладена на відділ кадрів, який складається з двох спеціалізованих працівників: інспектора з кадрів та спеціаліста з підбору кадрів. Кожен з них має свої конкретні обов'язки, спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом та збереження оптимального кадрового складу.

Інспектор з кадрів в ТОВ «Градосфера» відповідає за проведення аналізу потреб у персоналі, ведення кадрової документації та забезпечення її відповідності законодавству. Він також відповідає за ведення кадрових обліків, організацію та контроль за процесом прийому та звільнення працівників, а також за підготовку регулярних звітів про стан кадрових ресурсів компанії.

Спеціаліст з підбору кадрів в ТОВ «Градосфера» відповідає за рекрутинг та підбір кваліфікованих кандидатів для вакантних посад. Він аналізує потреби підрозділів у персоналі, розробляє стратегії пошуку кандидатів, організовує та

проводить співбесіди з кандидатами, забезпечуючи відбір найбільш відповідних претендентів для компанії. Крім того, він веде базу даних потенційних кандидатів та забезпечує взаємодію з рекрутинговими агентствами та університетами для привертання талановитих фахівців.

На ТОВ «Градосфера» функції управління персоналом частково автоматизовані. Для цього впроваджено програмне забезпечення українського походження «Personnel Plus» від компанії НЕСТЕК. Це програмне забезпечення спеціалізується на автоматизації кадрового обліку та управління персоналом. «Personnel Plus» дозволяє нараховувати оплату праці, вести облік відпрацьованих годин, керувати відпустками, а також надає інші функції управління персоналом, такі як збереження особистих даних співробітників, облік кадрових змін, графік роботи, інформування про законодавчі зміни та інше. На рис. 2.8 наведено автоматизовані кадрові процеси на ТОВ «Градосфера» за рахунок програми «Personnel Plus».

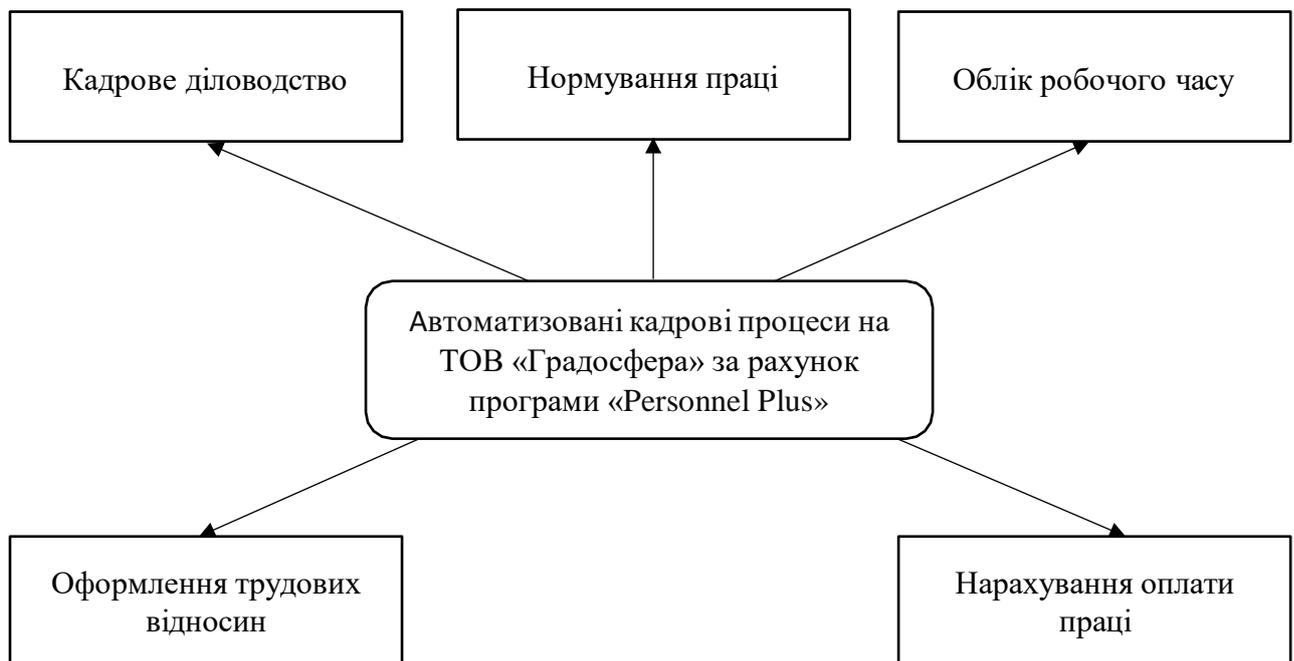


Рисунок 2.8 – Автоматизовані кадрові процеси на ТОВ «Градосфера» за рахунок програми «Personnel Plus»

Примітка. Авторська розробка.

Утім дане програмне забезпечення автоматизує лише окремі кадрові процеси, комплексної автоматизації всієї системи управління персоналом на ТОВ «Градосфера» не має. Зокрема, такі функції як кадрова аналітика, пошук та підбір персоналу, управління трудовою кар'єрою, кадрове прогнозування, оцінка персоналу, мотиваційний менеджмент взагалі не автоматизовані. Тому працівники відділу кадрів усі ці процеси здійснюють вручну.

У табл. 2.6 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Градосфера» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	62	52,54	53	49,53	73	49	(3,5)	(0,5)
У тому числі:								
керівники	6	5,08	6	5,61	7	4,7	(0,4)	(0,9)
спеціалісти	55	46,61	46	42,99	65	43,6	(3)	0,6
технічні працівники	1	0,85	1	0,93	1	0,7	(0,2)	(0,3)
Виробничий персонал	56	47,46	54	50,47	76	51	3,5	0,5
Разом	118	100	107	100	149	100	x	x

На ТОВ «Градосфера» чисельність управлінського персоналу практично дорівнює чисельності виробничого персоналу, що пов'язано з специфікою діяльності товариства. Більшість функції на ТОВ «Градосфера» вимагають управлінської роботи, що передбачає пошук клієнтів налагодження партнерських відносин, укладання контрактів тощо. Виробничий персонал на ТОВ «Градосфера» виконує переважно обслуговуючі функції. Частка управлінського персоналу в 2023 р. складала 49 %, що на 3,5 % менше за 2021

р. та на 0,5 % менше від 2022 р. Відповідно частка виробничого персоналу в 2023 р. складає 51 % й змінюється обернено пропорційно до попереднього показника. Відбувається збільшення виробничого персоналу на тлі зростання кількості об'єктів нерухомості. Протягом 2021-2022 рр. чисельність керівників складала 6 осіб, а у 2023 р. зросла до 7 осіб, що займало 4,7 % у загальній чисельності трудового складу.

У табл. 2.7 наведено аналіз вікової структури персоналу підприємства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	25	21,19	28	26,17	44	29,5	8,3	3,4
25-49 років	72	61,02	61	57,01	91	61,1	0,1	4,1
50-59 років	12	10,17	8	7,48	8	5,4	(4,8)	(2,1)
60-65 років	5	4,24	6	5,61	4	2,7	(1,6)	(2,9)
Пенсійного віку	4	3,39	4	3,74	2	1,3	(2)	(2,4)
Разом	118	100	107	100	149	100	x	x

На ТОВ «Градосфера» працюють переважно амбіційні працівників молодших вікових груп. Найбільшу частку працівників займають люди віком 25-49 років. У 2023 р. їх частка становила 61,1 %, що на 0,1 % та 4,1 % більше за 2021-2022 рр. Частка молоді 15-24 років збільшується високими темпами та у 2023 р. складає 29,5 %, що на 8,3 % та 3,4 % більше за 2021-2022 рр. відповідно. Своєю чергою частка працівників більш старших вікових груп зменшується.

Акцент у залученні персоналу на ТОВ «Градосфера» здійснюється на залучення молодих співробітників, які є амбіційними та прагнуть розвиватися й зростати паралельно з підприємством. У табл. 2.8 наведено аналіз освітньої структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	20	16,95	22	20,56	16	10,7	(6,2)	(9,8)
Початковий рівень вищої освіти	36	30,51	32	29,91	60	40,3	9,8	10,4
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	29	24,58	21	19,63	36	24,2	(0,4)	4,5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	33	27,97	32	29,91	37	24,8	(3,1)	(5,1)
Разом	118	100	107	100	149	100	x	x

На ТОВ «Градосфера» працюють працівники різного рівня освіти. Найбільша частка припадає на працівників з початковим рівнем вищої освіти. У 2023 р. їх частка складала 40,3 %, що на 9,8 % та 10,4 % більше від 2021-2022 рр. Велика кількість з них паралельно дистанційно або заочно навчаються в університетах та в майбутньому отримають вищий рівень освіти. Переважна більшість працівників управлінського складу мають вищий рівень освіти. Перший рівень вищої освіти у 2023 р. мали 24,2 % осіб від загальної кількості, що на 0,4 % менше від 2021 р. та на 4,5 % більше за 2022 р. Другий рівень вищої освіти у 2023 р. мало 24,8 %, що на 3,1 менше від 2021 р. та на 5,1 % менше від 2022 р. Надалі важливо ТОВ «Градосфера» приділяти більшу увагу питанню освіти працівників, стимулювати до постійного навчання, підвищення

кваліфікації персоналу. Адже, нові знання та підходи працівники зможуть принести вигоду ТОВ «Градосфера».

У табл. 2.9 наведено аналіз показників плинності персоналу досліджуваного товариства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,27	0,21	0,28	0,01	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,25	0,29	0,23	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,29	0,23	(0,03)	(0,06)

Коефіцієнт оновлення персоналу змінюється відповідно до кількості залучених нових працівників. У 2023 р. даний коефіцієнт складав 0,28, що є найвищим значенням та викликано розширенням штату працівників. Усі звільнені працівники на ТОВ «Градосфера» були за власним бажанням. Найбільша кількість звільнених була в 2022 р., коефіцієнт плинності кадрів склало 0,29. Велика кількість звільнених у 2022 р. пов'язане з війною в Україні, високою невизначеністю, мобілізацією частини працівників до військової служби, виїздом громадян закордон та інших причин. Також частина працівників звільняється з метою пошуку роботи на кращих умовах, з більшим рівнем заробітної плати тощо.

Взагалі в умовах воєнного стану, політико-економічної нестабільності, підвищеного рівня інфляції на перший план для кожного працівників виходить отримання гідного рівня заробітної плати. Тому в системі управління персоналом ТОВ «Градосфера» повинна відводитися належна увага питанню оплати праці. У табл. 2.10 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.10 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	16370	100	14158	100	22365	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	13710	83,75	11686	82,54	18684	83,54	(0,21)	1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2660	16,25	2472	17,46	3681	16,46	0,21	(1)
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	746	4,56	705	4,98	1174	5,25	0,69	0,27
- премії за виробничі результати	1914	11,69	1767	12,48	2507	11,21	(0,48)	(1,27)

Загальний фонд заробітної плати ТОВ «Градосфера» змінюється відповідно до чисельності працівників. Найбільша чисельність працівників на ТОВ «Градосфера» працювала у 2023 р. відповідно й фонд оплати праці досяг рівня 22365 тис. грн., у 2022 р., коли була найменша кількість працівників фонд складав 14158 тис. грн. При цьому фонд оплати праці в основному складається з фонду основної заробітної плати, частка якого у 2023 р. складає 83,54 %, що на 1 % більше за 2022 р. та на 0,21 % менше від 2021 р. Загалом можемо стверджувати, що суттєвих змін в структурі фонду заробітної плати не відбулося. Працівники ТОВ «Градосфера» в основному отримують основну заробітну плату, система додаткової заробітної плати, яка включає різноманітні премії, бонуси та інші заохочувальні заходи на досліджуваному товаристві розвинена досить слабо.

На рис. 2.9 наведено структуру фонду заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

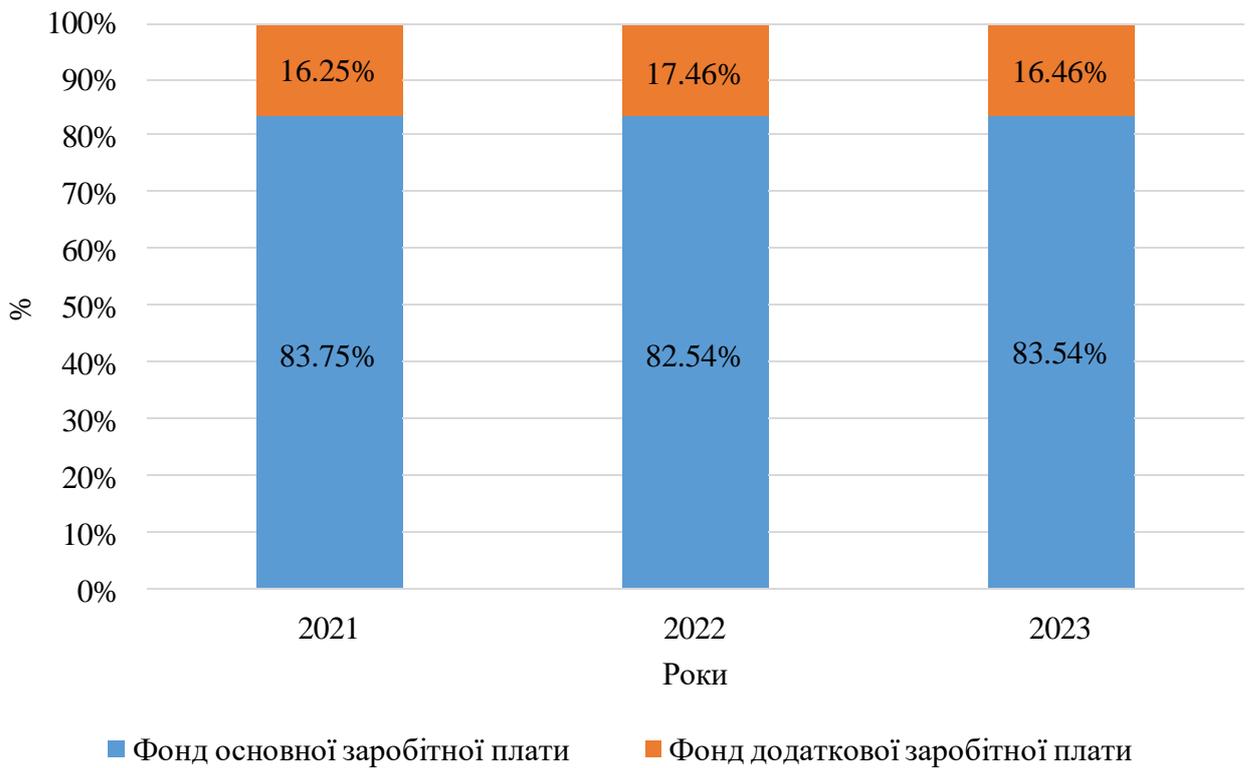


Рисунок 2.9 – Структура фонду заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (побудовано автором за даними підприємства)

ТОВ «Градосфера» необхідно збільшувати частку фонду додаткової заробітної плати до 20-25 %, щоб належним чином мотивувати працівників. Впроваджувати різноманітні премії, бонуси за високі результати роботи, досягнення поставлених цілей.

На рис. 2.10 наведено оцінку конкурентоспроможності заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр.

Встановлено, що на ТОВ «Градосфера» середньомісячна заробітна плата за період 2021-2023 рр. суттєвого зростання не зазнала. У 2021 р. її розмір складав 11560,73 грн., а у 2023 р. – 12508,39 грн., тобто зростання за 3 роки склало менше 1000 грн. При цьому, що рівень інфляції у 2022 р. становив майже 30 %. Наявний рівень заробітної плати на досліджуваному товаристві не відповідає ні середньомісячній заробітній платі по Україні, а ні по Полтавській

області. Тому працівники ТОВ «Градосфера» звільняються та прагнуть знайти більш високооплачувану роботу.



Рисунок 2.10 – Конкуентоспроможність заробітної плати ТОВ «Градосфера» за 2021-2023 рр. (розраховано автором на основі [42, 51])

Слід зазначити, що у сучасних умовах на ринку праці спостерігається криза, що ускладнює пошук кваліфікованих кадрів для компаній усіх розмірів і галузей. Ця ситуація обумовлена різними факторами, серед яких варто відзначити мобілізаційні процеси та відтік закордон кращих талантів. Загострення конкуренції між компаніями за обмежену кількість кваліфікованих фахівців призводить до певних викликів у сфері управління персоналом.

Один з основних аспектів кризи на ринку праці полягає в тому, що компаніям стає вкрай складно знайти кандидатів, які відповідали б їхнім вимогам і стандартам. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів може призвести до затримок у розвитку та вплинути на конкурентоспроможність ТОВ «Градосфера».

Окрім того, відтік закордон кращих талантів ускладнює ситуацію ще більше. Багато висококваліфікованих фахівців, які мають унікальні знання й здібності, шукають можливості за кордоном через більш привабливі умови праці, розвиток кар'єри або інші мотиваційні чинники. Це призводить до втрати цінних кадрів для ТОВ «Градосфера» і підвищує напругу на внутрішньому ринку праці.

У таких умовах важливо для ТОВ «Градосфера» розглядати стратегії залучення, утримання та розвитку персоналу, спрямовані на збереження та залучення найбільш цінних кадрів. Крім того, необхідно активно вдосконалювати процеси підбору та розвитку персоналу, а також шукати інноваційні підходи до управління талантами, щоб забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «Градосфера» в умовах кризи на ринку праці.

Також нами проведено опитування працівників товариства на предмет оцінки рівня задоволення наявною системою управління персоналом. Отримані результати представлено на рис. 2.11.

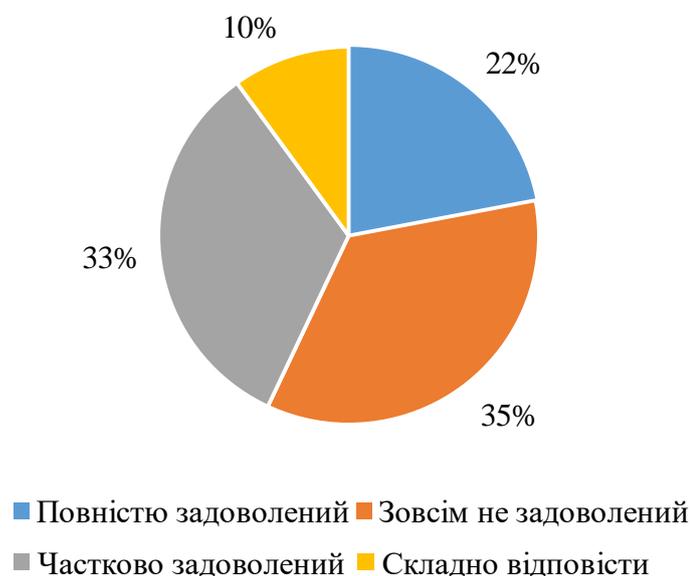


Рисунок 2.11 – Оцінка рівня задоволення системою управління персоналом ТОВ «Градосфера» з боку співробітників, % (розроблено автором на основі опитування працівників)

Згідно отриманих даних лише 22 % працівників повністю задоволені наявною системою управління персоналом. При цьому 35 % зовсім не задоволені, а 33 % лише частково задоволені ще 10 % опитаних не змогли надати відповідь. Такі результати свідчать про явні проблеми в системі управління персоналом, вона не справляється досконало з своєю головною функцією. Оскільки працівники не задоволені наявною ситуацією, а це свідчить про явні проблеми у ній та потреби в перегляді та вжиття заходів спрямованих на їх вирішення. У процесі анонімної бесіди з працівниками вдалося визначити дві ключові проблеми, які їх турбують. По-перше, це слабка мотивація праці, у переважній більшості для працівників не передбачено премії за особисті високі результати роботи. Відповідно це не мотивує їх до високоєфективної праці. По-друге, не вистачає комунікації з працівниками відділу кадрів. Останні, як правило, постійно загружені поточною роботою, пов'язаною з обліком кадрових ресурсів, заповнення бланків, ведення статистики тощо. Відповідно велику кількість особистих питань працівники не можуть швидко вирішити.

Отримані результати дослідження дозволили на рис. 2.12 виділити ключові проблеми системи управління персоналом ТОВ «Градосфера».

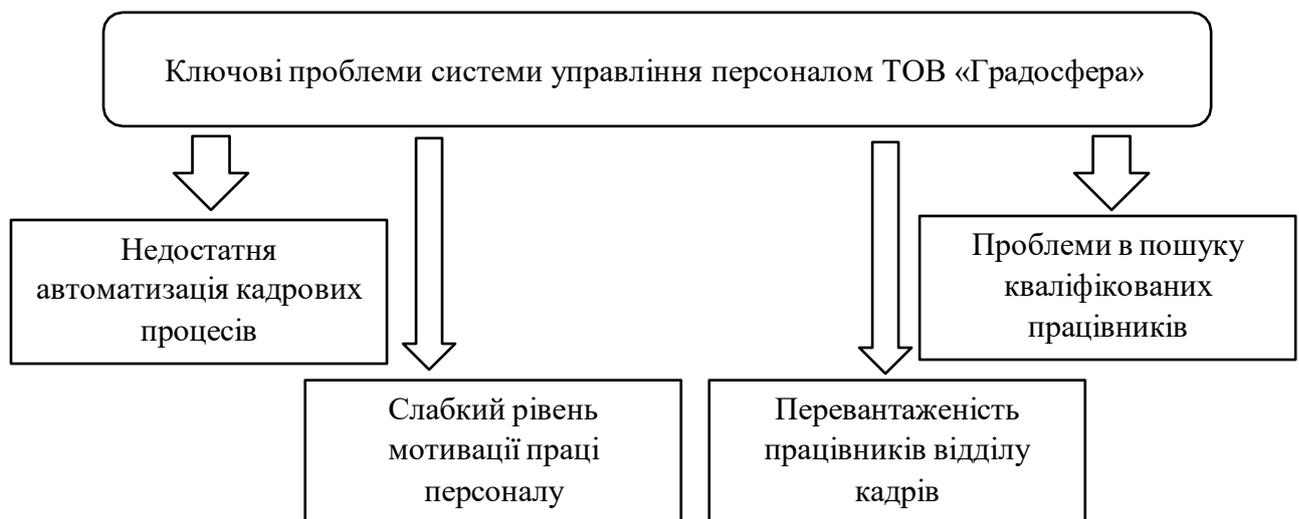


Рисунок 2.12 – Ключові проблеми системи управління персоналом ТОВ «Градосфера»

Примітка. Авторська розробка.

Наведені вище проблеми не дозволяють повноцінно використати наявний трудовий потенціал працівників товариства й гальмують повноцінний розвиток ТОВ «Градосфера». Існує перспектива у підвищенні ефективності роботи всього товариства, результативності його праці за умов вирішення наявних проблем. Тому керівництву ТОВ «Градосфера» важливо зосередитися на вирішенні наявних проблем.

Таким чином, за сферу управління персоналом на ТОВ «Градосфера» відповідає відділ кадрів, який складається з двох працівників: інспектора з кадрів та спеціаліста з підбору кадрів. Між ним розподілені усі задачі та функції в у сфері управління персоналом. Протягом 2021-2023 рр. чисельність працівників збільшилася до 149 осіб, переважна більшість працівників віком 15-49 років з першим рівнем вищої освіти. Багато працівників паралельно навчаються дистанційно в університетах. Проведене опитування працівників дозволило визначити високий рівень незадоволеністю наявною системою управління персоналом. Ключовими проблемами визначено наступні: недостатня автоматизація кадрових процесів, слабкий рівень мотивації праці персоналу, перевантаженість працівників відділу кадрів, проблеми в пошуку кваліфікованих працівників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» в умовах євроінтеграції, а саме:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Градосфера», яке є багатопрофільним регіональним підприємством, яке знаходиться у м. Кременчук. Його основними видами діяльності є: здача в оренду власного нерухомого майна, розробка та розміщення зовнішніх рекламних вивісок, надання послуг харчування у власному ресторані, а також прання та хімічне чищення текстильних виробів. Середньооблікова чисельність працівників за

результатами 2023 р. складає 149 осіб. Організаційна структура передбачає наявність усіх основних структурних підрозділів та є лінійно-функціональною. Головним органом управління є загальні збори учасників, а поточним керівництвом займається директор товариства, у його розпорядженні знаходиться 6 керівників, кожен з яких відповідає за певний основних функціональний напрямок діяльності.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера». Отримані результати дозволили виявити ряд як позитивних, так і негативних змін. До позитивних слід віднести поступове зростання вартості власного капіталу та його частки в загальних джерелах фінансування до 92 %, збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, зменшення рівня операційних витрат, які припадають на 1 грн. доходу, а також отримання чистого прибутку ТОВ «Градосфера» у 2022-2023 рр. Однак товариство має й ряд негативних змін, зокрема: операційні витрати залишаються бути на високому рівні, зменшується вартість основних засобів та відповідно погіршується стан об'єктів нерухомості, операційна діяльність ТОВ «Градосфера» є збитковою, рентабельність знаходиться на низькому рівні тощо. В цілому можемо зазначити, що ТОВ «Градосфера» попри війну та різні негативні фактори розвивається й отримує чистий прибуток від своєї діяльності, створює додаткові робочі місця. Однак важливо впроваджувати ефективні управлінські рішення та стратегії, шукати можливості для подальшого підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок активних бізнес-дій.

3. Проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Градосфера». За сферу управління персоналом на ТОВ «Градосфера» відповідає відділ кадрів, який складається з двох працівників: інспектора з кадрів та спеціаліста з підбору кадрів. Протягом 2021-2023 рр. чисельність працівників збільшилася до 149 осіб, переважна більшість з них віком 15-49 років з першим рівнем вищої освіти. Проведене опитування працівників дозволило визначити високий рівень незадоволеністю наявною системою управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГРАДОСФЕРА» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» за рахунок переваг діджиталізації

ТОВ «Градосфера» є сучасним підприємством, яке прагне розвиватися відповідно до новітніх стандартів й трендів. Одним з сучасних трендів системи управління персоналом є її діджиталізація, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити їх ефективність. Виходячи з цього та наявних проблем системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» можемо констатувати про те, що вона потребує трансформації шляхом діджиталізації. Це дозволить систему управління персоналом ТОВ «Градосфера» перевести на вищий рівень ефективності.

Діджиталізація системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» включатиме в себе використання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та інших цифрових інструментів для оптимізації процесів найму, навчання, оцінки, мотивації та розвитку персоналу.

Цифрові інструменти дозволять ТОВ «Градосфера» зменшити ручну працездатність і підвищити швидкість обробки даних. Наприклад, використання електронних систем управління персоналом дозволяє автоматизувати процеси найму, відбору та внутрішнього переміщення персоналу, що спрощує і прискорює весь процес.

Цифрові інструменти можуть покращати аналітику та прийняття рішень кадрових рішень на ТОВ «Градосфера». Збір та аналіз даних про працівників допоможе ТОВ «Градосфера» виявити тенденції та проблеми у відділах кадрового управління, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності управління персоналом.

Діджиталізація сприятиме ТОВ «Градосфера» покращенню комунікації та співпраці між різними відділами та працівниками. Впровадження цифрових платформ для обміну інформацією та спільної роботи дозволить знизити час на узгодження рішень, сприяє швидкій обробці питань та вирішенню проблем, що виникають у процесі управління персоналом.

Переваги діджиталізації для системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» очевидні. Це допоможе оптимізувати процеси, збільшити продуктивність та покращити загальну ефективність управління людськими ресурсами. На рис. 3.1 представлено запропонований процес діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Градосфера».

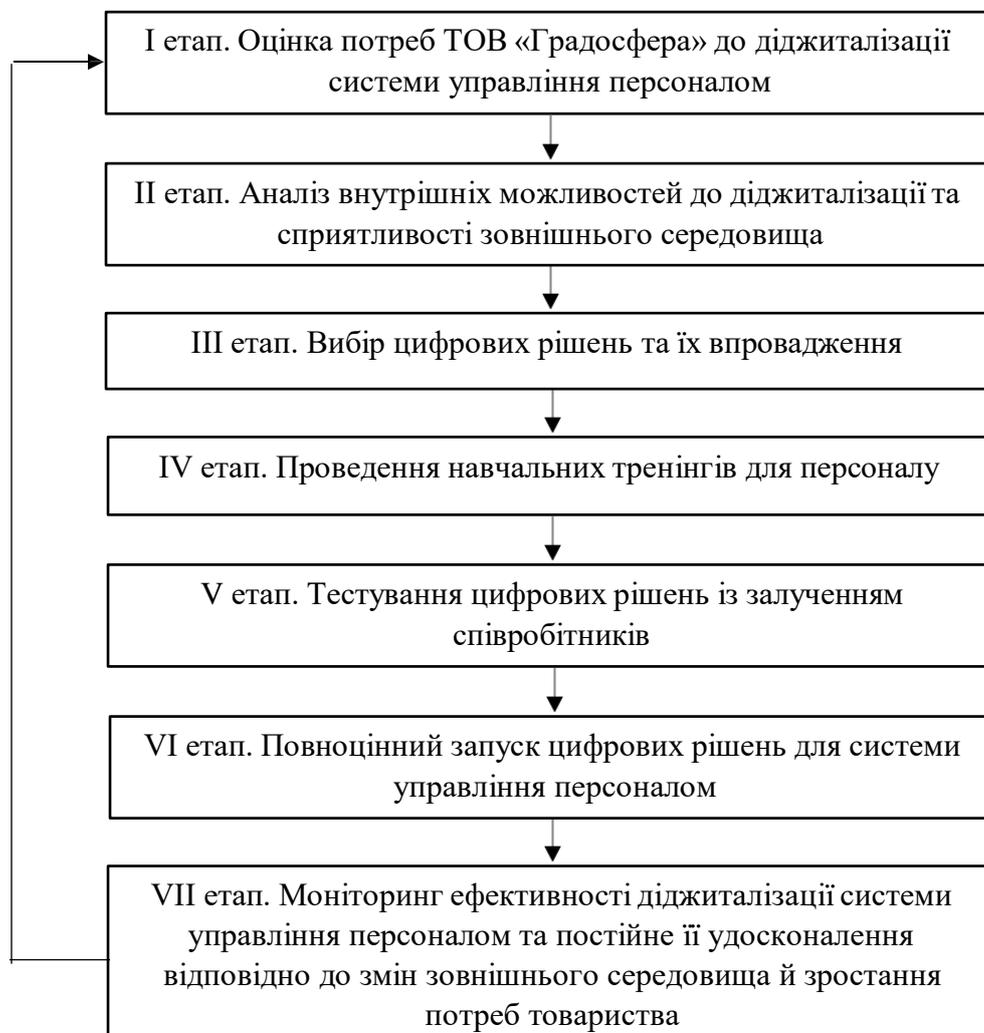


Рисунок 3.1 – Запропонований процес діджиталізації системи управління персоналом ТОВ «Градосфера»

Примітка. Авторська розробка.

Перший етап передбачає ретельний аналіз поточних процесів управління персоналом ТОВ «Градосфера». Це включає виявлення слабких місць, ідентифікацію областей, де можливе впровадження цифрових інструментів, та з'ясування потреб користувачів.

Другий етап передбачає оцінку наявних ресурсів і технологічних можливостей ТОВ «Градосфера», а також зовнішніх тенденцій, що можуть впливати на процес діджиталізації. Важливо, щоб товариство мало можливість до впровадження сучасних цифрових рішень. Насамперед це стосується наявності відповідного фінансового забезпечення, кваліфікованих кадрів, які зможуть цифрові рішення застосовувати на практиці.

На етапі вибору цифрових рішень обираються програмні засоби та інші цифрові інструменти, що відповідають потребам ТОВ «Градосфера». Це можуть бути системи управління персоналом (HRIS), електронні платформи для навчання та розвитку персоналу, а також інструменти для відстеження продуктивності та аналізу даних.

Окрім цього, важливо забезпечити навчання персоналу з використання нових систем та інструментів для забезпечення ефективного користування ними. Для цього на ТОВ «Градосфера» слід організувати курси по навчанню персоналу користуватися новими цифровими технологіями. Такі курси можна проводити у вигляді вебінарів, дистанційно. Спочатку такі курси слід організувати для працівників відділу кадрів ТОВ «Градосфера», а після для всього трудового колективу.

Тестування цифрових рішень із залученням співробітників передбачає впровадження пілотного проєкту в обмеженому масштабі. Це дозволить перевірити ефективність обраного рішення, виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед широкомасштабним впровадженням.

Після того, як успішно цифрові рішення пройдуть попереднє тестування, внесення коригування ТОВ «Градосфера» може перейти до повноцінного запуску цифрових рішень на товариства.

Процес діджиталізації системи управління персоналом не закінчується впровадженням нових технологій. Важливо проводити постійний моніторинг їх ефективності та здійснювати необхідні оновлення для відповідності змінюваним потребам ТОВ «Градосфера» та розвитку цифрових технологій. Система управління персоналом ТОВ «Градосфера» повинна розвиватися відповідно до сучасних вимог ринку, зміни умов господарювання, зростаючих потреб товариства та працівників тощо.

Ці етапи дозволять ТОВ «Градосфера» ефективно впровадити діджиталізацію системи управління персоналом, що призведе до підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Вивчення сучасних трендів системи управління персоналом, потреб ТОВ «Градосфера» та сучасних умов господарювання дозволили на рис. 3.2 виділити ключові імперативи її розвитку.

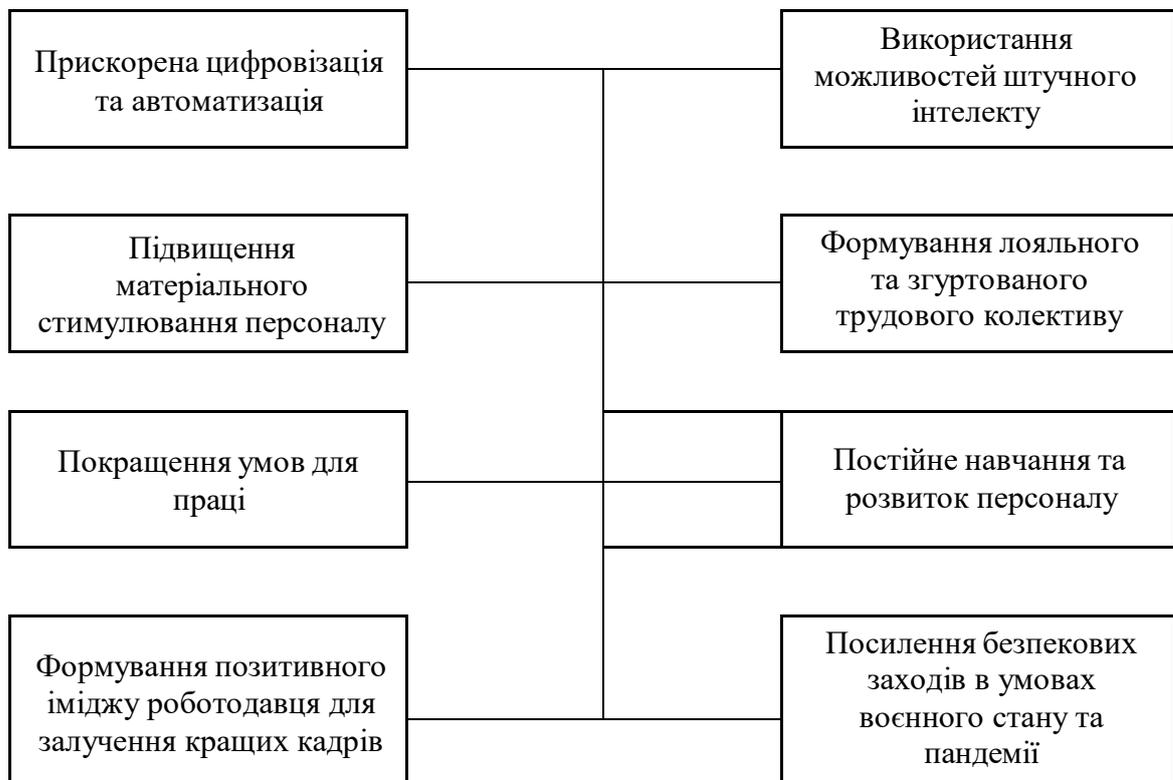


Рисунок 3.2 – Стратегічні імперативи розвитку системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» в умовах євроінтеграції

Примітка. Авторська розробка.

Розвиток системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» на основі вищезазначених імперативів відображає сучасні тенденції та вимоги ринку праці. ТОВ «Градосфера» необхідно постійно вивчати кращі практики, відслідковувати тренди у системі управління персоналом. Визначені вище нами є центральними в умовах сучасних євроінтеграційних процесах та будуть актуальними як мінімум до 2030 р. Тому ТОВ «Градосфера» необхідно розвивати та удосконалювати систему управління персоналом відповідно до цих імперативів. Центральним з них є прискорена цифровізація та використання можливостей штучного інтелекту сприяє автоматизації та оптимізації рутинних процесів, роблячи управління персоналом більш ефективним та продуктивним. Прискорена цифровізація та автоматизація дозволяють швидше реагувати на зміни, запроваджувати нові технології та оптимізувати кадрові процеси.

Відповідно до сучасних трендів та потреб ТОВ «Градосфера» у табл. 3.1 визначено перспективні цифрові рішення для впровадження у систему управління персоналом ТОВ «Градосфера».

Таблиця 3.1 – Перспективні цифрові рішення для впровадження у систему управління персоналом ТОВ «Градосфера»

Цифрове рішення	Опис рішення	Очікуваний результат
1	2	3
Впровадження HRM системи	Впровадження цифрової системи управління людськими ресурсами (HRM) для автоматизації рутинних процесів, ведення електронної документації та відстеження даних про працівників.	Зменшення часу, витраченого на адміністративні процеси; покращення точності та доступності даних про персонал; підвищення ефективності управління персоналом.
Впровадження мобільного додатку	Розробка мобільного додатку для обміну інформацією з персоналом, надання доступу до розкладів, оповіщення про події та важливі оголошення, а також можливості відслідковування результатів роботи у режимі реального часу та внесення змін.	Підвищення рівня залученості співробітників; полегшення комунікації між різними відділами; дистанційне отримання документів; доступ до електронних даних; збільшення ефективності віддаленої роботи та контролю за виконанням завдань.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Використання штучного інтелекту	Застосування аналітики даних для виявлення тенденцій у роботі персоналу, прогнозування потреб у кадрах та підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу.	Оптимізація процесів підбору та збереження персоналу; підвищення ефективності навчальних програм; виявлення можливостей для покращення робочого процесу.
Розробка чат-боту прийому персоналу	Створення чат-бота для прийому нових працівників, який надає інформацію про вакансії, проводить попередній відбір, надає відповіді на питання та допомагає в заповненні необхідної документації.	Покращення ефективності процесу найму; зменшення часу, витраченого на адміністративні завдання; підвищення задоволення кандидатів від процесу взаємодії з товариством

Примітка. Авторська розробка.

Ці пропозиції спрямовані на покращення ефективності управління персоналом ТОВ «Градосфера», зменшення адміністративного навантаження та забезпечення зручності для співробітників, що відображається в очікуваних результатах за рахунок цифрових технологій. Використання аналітики даних та інструментів штучного інтелекту дозволить виявляти тенденції у роботі персоналу, прогнозувати потреби у кадрах, робити рекомендації щодо покращення ефективності та прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Це забезпечить перехід ТОВ «Градосфера» до проактивної кадрової політики товариства. При цьому навантаження на працівників відділу кадрів суттєво знизиться.

Стратегічним же рішенням вважаємо це розробка й впровадження мобільного додатку, що дозволить спрощувати комунікацію між співробітниками та керівництвом ТОВ «Градосфера», надавати доступ до корисної інформації та функціоналу навіть під час віддаленої роботи. Керівники матимуть можливість вносити дані з телефону про працівників, останні в режимі реального часу переглядатимуть отримані завдання, досягнуті результати тощо.

На рис. 3.3 наведено основні модулі мобільного додатку для управління персоналом ТОВ «Градосфера».

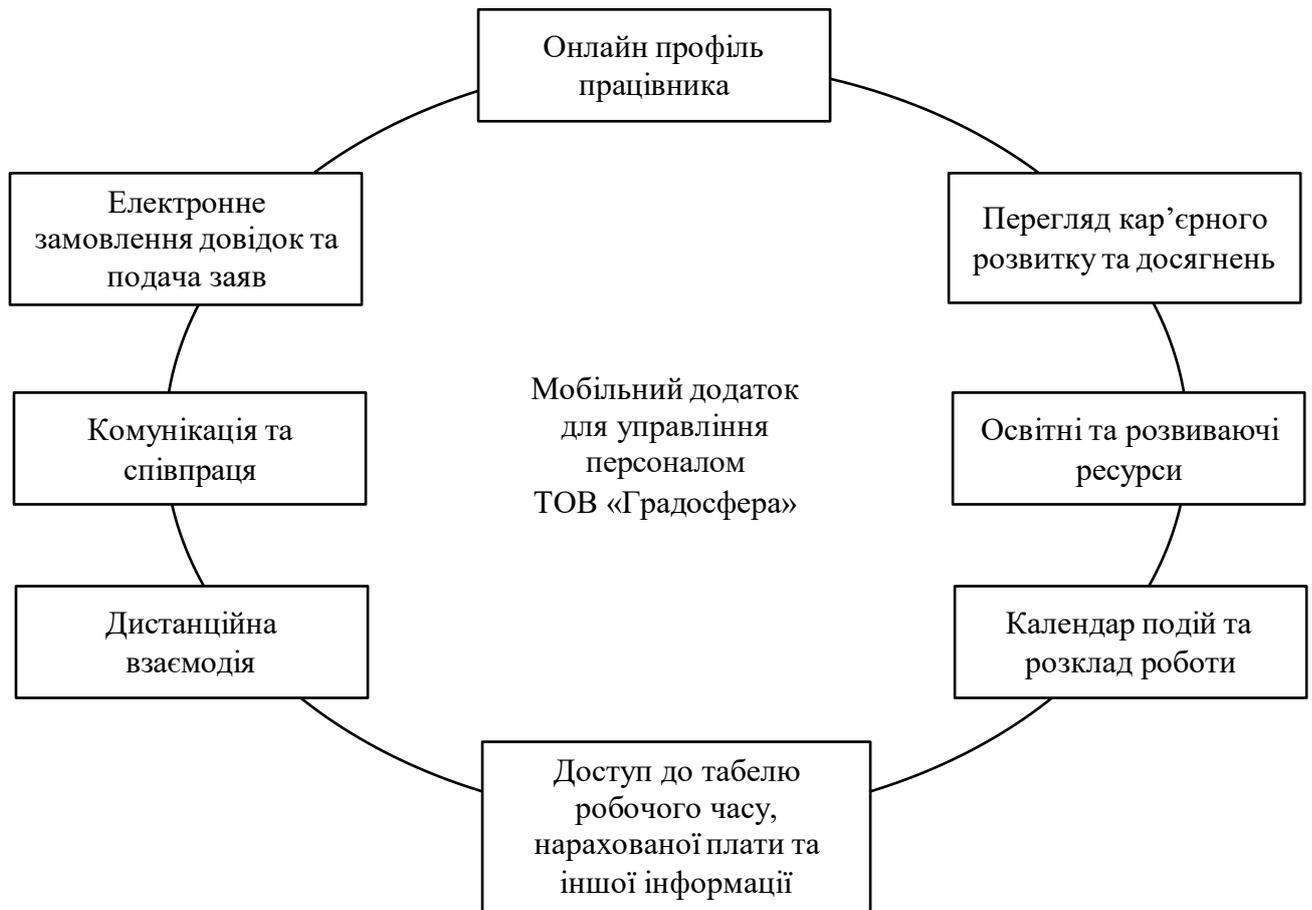


Рисунок 3.3 – Основні модулі мобільного додатку для управління персоналом ТОВ «Градосфера»

Примітка. Авторська розробка.

Ці модулі спрямовані на забезпечення повного циклу управління персоналом ТОВ «Градосфера», починаючи від найму та навчання до оцінки та розвитку, що дозволить забезпечити ефективне та зручне управління персоналом через мобільний додаток.

Також важливим рішенням для ТОВ «Градосфера» буде розробка чат-боту, який у автоматизованому режимі буде здійснювати підбір персоналу, проводити первинну співбесіду, на основі штучного інтелекту відбирати на доступних інтернет-платформах кращих кандидатів на вакантні посади тощо. Особливої актуальності розробка такого чат-боту набула в умовах сьогодення

демографічних викликів. На ринку праці, зокрема Полтавської області помітний дефіцит кваліфікованих кадрів, через вимушену міграцію населення, а також мобілізаційні процеси. Тому важливо налагодити ефективну роботу по залученню кращих кадрів. Цей чат-бот може значно полегшити роботу відділу кадрів ТОВ «Градосфера», а також забезпечити кращі умови для кандидатів, що прагнуть приєднатися до товариства.

По-перше, чат-бот може виконувати роль першого контакту з потенційними кандидатами. Він може автоматично ініціювати співбесіду, поставляючи кандидату стандартні питання та вимірюючи відповіді на них. Завдяки вбудованому алгоритму штучного інтелекту, чат-бот може аналізувати відповіді кандидата та здійснювати попередню оцінку його згідно з вимогами вакансії.

По-друге, чат-бот може пропонувати тестові завдання кандидатам, що дозволить оцінити їхні навички та здібності в реальному часі. Це не лише допоможе відділу кадрів отримати більш повну картину про кандидата, але й дозволить кандидатам продемонструвати свої здібності.

По-третє, чат-бот може автоматично аналізувати резюме, відбираючи найбільш підходящі профілі для подальшого розгляду відділом кадрів ТОВ «Градосфера». Це значно зменшить час, витрачений на відбір кандидатів, і дозволить зосередити увагу на найбільш перспективних або кваліфікованих кандидатах.

Усі ці функції чат-боту базуються на здатності штучного інтелекту аналізувати, інтерпретувати та взаємодіяти з людьми на рівні, що наближений до людського. В результаті цей інноваційний підхід до найму може допомогти ТОВ «Градосфера» залучити найкращі та найбільш підходящі кадри, забезпечуючи високий рівень ефективності та конкурентоспроможності на ринку праці.

Впровадження запропонованих заходів матиме довгострокові наслідки для ТОВ «Градосфера» й допоможе суттєво підвищити ефективність системи управління персоналом. Для запуску мобільного додатку та розробки чат-боту

ТОВ «Градосфера» слід звернутися до послуг спеціалізованої ІТ-компанії, яка розробити ці цифрові рішення для досліджуваного товариства.

Таким чином, враховуючи сучасні тренди та проблеми ТОВ «Градосфера» запропонована діджитал трансформація системи управління персоналом. У рамках цього запропоновано до впровадження такі цифрові рішення у систему управління персоналом ТОВ «Градосфера» як: впровадження HRM системи, впровадження мобільного додатку, використання штучного інтелекту, розробка чат-боту прийому персоналу. Запуск мобільного додатку дозволить ТОВ «Градосфера» та його персоналу взаємодіяти дистанційно, за лічені хвилини формувати заяви, отримувати потрібні довідки, прослідкувати в електронному форматі кар'єрний розвиток досягнення, отримувати завдання, дізнаватися про новини тощо. Чат-бот дозволить автоматизувати процес відбору персоналу, пошуку кращих кандидатів відповідно до сформованого портрету, який найбільше підходить ТОВ «Градосфера» на базі штучного інтелекту. Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Градосфера» отримати довгострокові переваги.

Важливим елементом системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» є мотивація праці, яка не повністю задовольняє трудовий колектив. Тому в наступному підрозділі запропоновано пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду.

3.2 Пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду

Мотивація праці є основою забезпечення ефективної праці персоналу та досягнення ними поставлених цілей ТОВ «Градосфера». Особливої актуальності формування належної системи мотивації праці має в сучасних умовах, коли на ринку праці помітний дефіцит кваліфікованих кадрів. З метою забезпечення залучення та утримання кращих працівників важливо

забезпечувати належну мотивацію, яка задовольнить їх потреби та сприятиме досягненню поставлених цілей. Важливо, щоб мотивація праці приносила користь як персоналу, так і ТОВ «Градосфера» в цілому. При покращенні мотивації праці ТОВ «Градосфера» можна використовувати кращий європейський досвід, який перевірений роками та допоміг успішним підприємствам суттєво підвищити ефективність своєї діяльності.

Для початку на рис. 3.4 наведено основні вимоги до ефективної системи мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду.

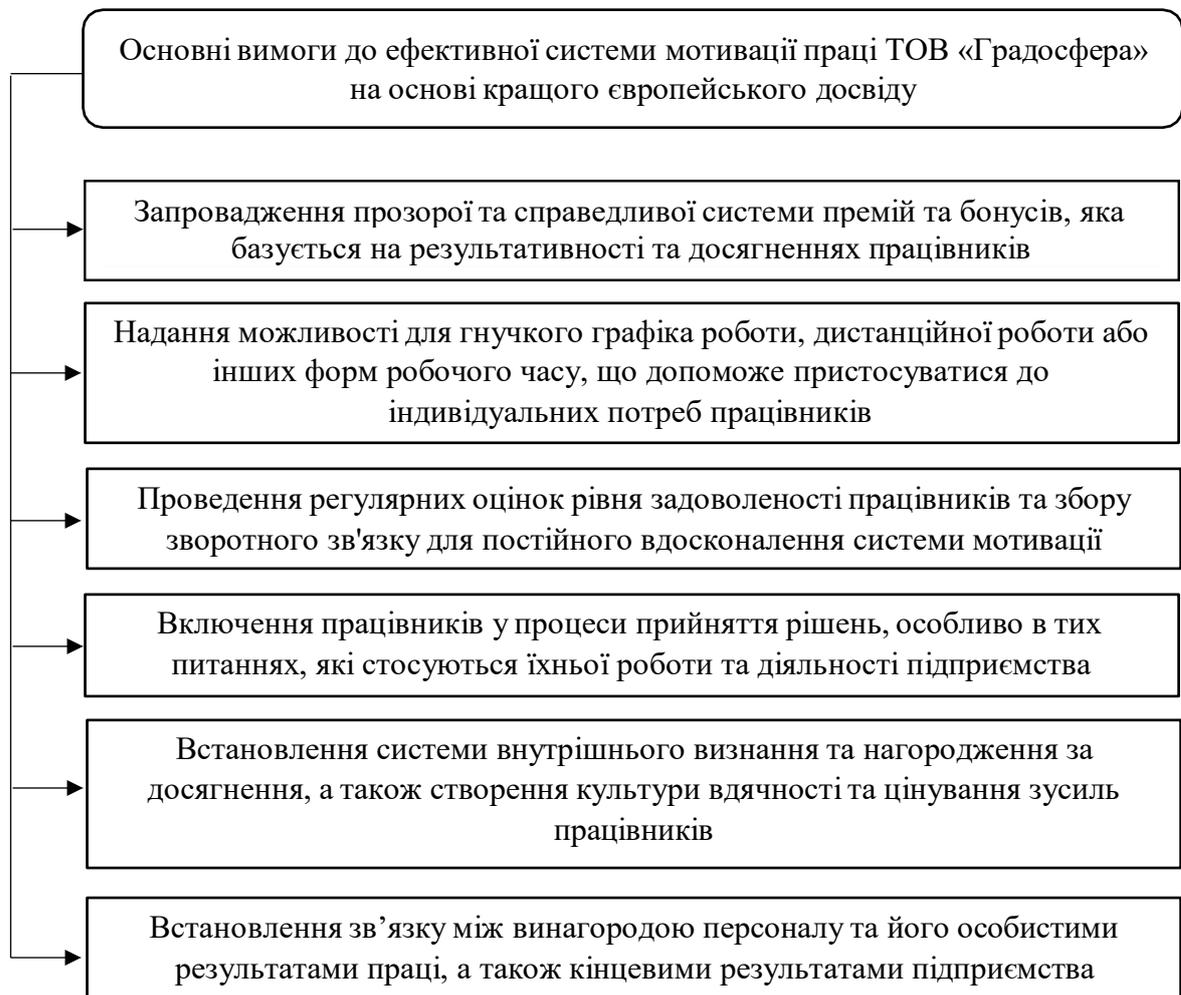


Рисунок 3.4 – Основні вимоги до ефективної системи мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду

Примітка. Авторська розробка.

Запровадження системи мотивації праці, яка відповідатиме вищенаведеним вимогам, може покращити задоволеність працівників,

підвищити продуктивність та допомогти досягти стратегічних цілей ТОВ «Градосфера».

Ефективна система мотивації в ТОВ «Градосфера» є ключовим фактором для забезпечення задоволення персоналу та підвищення їх продуктивності. Ця система має бути спрямована на задоволення основних потреб персоналу, таких як визнання, самореалізація, соціальна підтримка, а також матеріальні стимули. Для досягнення цієї мети необхідно проводити систематичну оцінку потреб персоналу ТОВ «Градосфера» і їх очікувань.

Оцінка потреб персоналу має бути проводиться на регулярній основі, оскільки потреби співробітників можуть змінюватися відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі ТОВ «Градосфера». Наприклад, зміни в робочих завданнях, комунікаційних процесах, або внутрішній структурі ТОВ «Градосфера» можуть впливати на пріоритети та потреби працівників. Тому важливо виявляти зміни у вимогах персоналу та адаптувати систему мотивації відповідно до цих змін.

Послідовна оцінка потреб персоналу дозволить ТОВ «Градосфера» зберігати конкурентну перевагу на ринку праці, стимулювати розвиток та залучення талановитих працівників, а також зберігати високий рівень моралі та зацікавленості співробітників. Такий підхід до системи мотивації сприяє побудові ефективною та стабільною організаційною культурі, яка сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Градосфера».

Таку оцінку потреб персоналу можна проводити безпосередньо у розробленому мобільному додатку ТОВ «Градосфера». Адже він буде важливим інструментом для забезпечення зручного та ефективного збору відгуків персоналу та реалізації індивідуалізованої системи оплати праці. Цей додаток надасть можливість співробітникам легко та швидко висловити проїти коротке опитування, залишити власні коментарі та побажання.

Крім того, через інтегровану функцію індивідуалізації системи оплати праці працівники ТОВ «Градосфера» отримують можливість самостійно обирати ті премії, які є для них найбільш пріоритетними та мотивуючими. Наприклад, працівник зможе вибрати безкоштовний проїзд, безкоштовне

харчування чи додатковий вихідний серед доступних варіантів премій. Цей підхід дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до мотивації персоналу, що сприяє підвищенню рівня задоволення та продуктивності співробітників.

Використання мобільного додатку для опитування та індивідуалізації системи оплати праці ТОВ «Градосфера» є ефективним інструментом для підприємства, який сприяє покращенню внутрішнього клімату, збереженню талановитих кадрів та досягненню стратегічних цілей.

Вивчаючи й узагальнюючи кращий європейський досвід та успішні практику корпорацій, було визначено ряд мотиваційних заходів, які може впровадити ТОВ «Градосфера» для підвищення ефективності своєї діяльності та забезпечення задоволеності персоналу. Ці заходи охоплюють як матеріальні аспекти мотивації, так і соціальні, і можуть бути успішно інтегровані в корпоративну культуру ТОВ «Градосфера». У табл. 3.2 наведено комплекс запропонованих мотиваційних заходів ТОВ «Градосфера» на основі європейського досвіду.

Таблиця 3.2 – Комплекс запропонованих мотиваційних заходів ТОВ «Градосфера» на основі європейського досвіду

№	Мотиваційні заходи	Соціальне забезпечення	Економічне обґрунтування
1	2	3	4
1	Компенсація на харчування, надання комплексного обіду	Підвищення задоволеності працею за рахунок збільшення комфорту. Забезпечення здорового та ситного харчування може позитивно вплинути на емоційний стан та продуктивність працівників	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на харчування. Зменшення часу, витраченого на пошук та приготування їжі, що може призвести до більшого фокусу та продуктивності на робочому місці
2	Доставка працівників до місця роботи службовим транспортом	Підвищення задоволеності працею за рахунок збільшення комфорту	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на транспорт

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3	Оплата праці на базі КРІ	Забезпечення справедливої оплати праці відповідно до кваліфікації, досвіду та внеску кожного працівника у загальний успіх підприємства	Підвищення ефективності використання ресурсів, оскільки оплата праці на базі КРІ допомагає уникнути переоплат за працю та забезпечити економічну ефективність
4	Участь персоналу в розподілі прибутку	Підвищення почуття власної відповідальності та зацікавленості в успіху підприємства. Збільшення відчуття приналежності до колективу та мотивації до досягнення цілей	Стимулювання ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства через прямий зв'язок між фінансовими результатами та винагородою персоналу
5	Премії за інноваційні ідеї	Стимулювання творчості та інноваційної діяльності серед працівників. Підвищення мотивації до пошуку та впровадження новаторських рішень	Забезпечення постійного потоку інновацій та покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання внутрішніх ресурсів та знань персоналу
6	Бонуси за рекомендації	Стимулювання працівників до залучення нових талантів та ресурсів на підприємство. Визнання внеску працівників у розвиток компанії	Зниження витрат на рекрутинг та підвищення ефективності відбору кандидатів через залучення рекомендацій внутрішнього персоналу
7	Тімбілдингові заходи	Підвищення комунікації та співпраці в колективі. Збільшення відчуття єдності та командного духу	Зменшення витрат на персонал через покращення комунікації та співпраці, що призводить до збільшення продуктивності та зниження конфліктів
8	Фінансова допомога сім'ям, які опинилися в скрутному становищі	Підтримка постраждалих сімей у важкі періоди є проявом соціальної відповідальності та сприяє формуванню іміджу підприємства, лояльності з боку персоналу	Працівники знатимуть, що у разі настання передбачуваних обтяжливих ситуацій в родині, вони матимуть підтримку з боку товариства

Примітка. Авторська розробка.

Ці мотиваційні заходи перевірені досвідом та успішно запроваджені на кращих європейських підприємствах й можуть ефективно бути інтегрованими в існуючу систему мотивації на ТОВ «Градосфера». Більш детально нижче розглянуто окремі з мотиваційних заходів.

Відповідно до оплати праці на базі КРІ рівень додаткових виплат залежатиме на ТОВ «Градосфера» від досягнення певних критеріїв результативності, що вимірюються чітко визначеними показниками. Наприклад, це може бути кількість залучених нових клієнтів, кількість пролонгованих договорів на оренду приміщень з діючими клієнтами тощо. Для кожної штатної одиниці ці критерії будуть різними відповідно до посадових обов'язків й можуть постійно переглядатися. Їх встановлення можливо здійснювати через мобільний додаток, а співробітники будуть у режимі реального часу стежити за рівнем їх виконання.

Нарахування оплати праці базується на відповідності досягнень працівника встановленим критеріям. на ТОВ «Градосфера» визначатиме певний рівень оплати за кожен досягнутий рівень цілі, тобто чим вище результативність працівника, тим більше він отримує оплати. У табл. 3.3 наведено приклад шкали диференціації розміру премії на базі КРІ.

Таблиця 3.3 – Шкала диференціації розміру премій на базі КРІ

Виконання планових показників, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
Менше ніж 90	0
90-99	0,5
100-110	1
111-120	1,5
Більше 120	2

Примітка. Авторська розробка.

Відповідно, якщо працівник повністю досяг поставлених цілей, то він зможе отримати весь відведений розмір премії для нього. У разі перевиконання плану більше чим на 120 %, то працівнику буде нараховано подвійний розмір премії. Якщо ж відсоток досягнутої цілі є меншим 90 %, то у такому разі працівник позбавляється права на отримання додаткової премії. Такий спосіб оплати праці стимулювати персонал до досягнення поставлених перед ним цілей, оскільки від цього прямо залежатиме розмір його заробітку.

Іншим прогресивним і сучасним методом мотивації персоналу є забезпечення участі їх у розподілі частини прибутку. В цьому випадку працівники отримують частку з прибутку ТОВ «Градосфера», що стимулює їх до більшої ефективності та зацікавленості в успіху бізнесу. Прибуток ТОВ «Градосфера» може розподілятися серед працівників на підставі певних критеріїв, таких як загальний вклад у досягнення результату тощо. Або ж частина з прибутку може бути розподілена пропорційно між кожним з членів трудового колективу. Способів реалізації даного способу мотивації є велика кількість. Механізм реалізації може включати в себе створення спеціального фонду, з якого здійснюється виплата працівникам відповідно до їхнього внеску в успіх ТОВ «Градосфера».

На практиці ТОВ «Градосфера» забезпечити участь працівників у розподілі прибутку шляхом відрахування 25 % від приросту розміру отриманого прибутку в звітному році порівняно з попереднім. Наприклад, за результатами 2024 р. ТОВ «Градосфера» збільшить розмір прибутку на 1 млн. грн. У такому разі 250 тис. грн. буде розподілена для виплат у вигляді премій між кожним працівником товариств. Чим більший приріст прибутку отримає ТОВ «Градосфера», тим більший розмір додаткової оплати отримає кожен з співробітників товариства. Це дозволить належним чином мотивувати персонал до високоефективної праці, а з іншої сторони забезпечить приріст прибутку ТОВ «Градосфера». Якщо ж не буде забезпечено приросту, то й товариство не буде нести додаткових витрат.

Важливо, щоб ТОВ «Градосфера» забезпечувала прозору звітність щодо процесу розподілу прибутку та надавала зворотний зв'язок працівникам. Це дозволяє зберегти високий рівень довіри та мотивації серед персоналу до ТОВ «Градосфера».

Інша премія спрямована буде на стимулювання працівників ТОВ «Градосфера» до активної участі у розробці та впровадженні інноваційних ідей та рішень. ТОВ «Градосфера» може встановити програму нагородження за інноваційні ідеї, де працівники, які запропонували успішні ідеї, отримують

премії або бонуси у вигляді фіксованого відсотку від отриманого підприємством вигоди. Механізм реалізації може включати в себе процес подання пропозицій, їх оцінку та відбір та виплату премій за умови, що така ідея принесла користь ТОВ «Градосфера» у вигляді економії витрат або збільшення прибутку. Наприклад, працівник чия ідея забезпечила отримання додаткового прибутку підприємству зможе отримати 5 % від суми отриманої вигоди ТОВ «Градосфера».

В умовах воєнного стану та загального економічного погіршення становища громадян досить важливим буде впровадження фінансової допомоги сім'ям, які опинилися в скрутному становищі. Ніхто не захищений від різного роду захворювань, чи втрат внаслідок війни, ракетних обстрілів чи інших негативних подій. Важливо у разі настання таких подій ТОВ «Градосфера» надавати фінансову допомогу таким працівникам. Це дозволить їм відчувати свою захищеність, підтримку з боку товариства у такий не простий час.

Наведені вище лише окремі запропоновані мотиваційні заходи, які може ТОВ «Градосфера» може впровадити у свою діяльність виходячи з кращого європейського досвіду. Важливо на ТОВ «Градосфера» організувати так роботу, щоб система мотивації до праці постійно оновлювалася, проводилися заміри рівня задоволення персоналу. Своєчасна оцінка ефективності впроваджених мотиваційних заходів дозволить приймати відповідні коригуючі заходи.

Таким чином, на основі європейського досвіду визначено основні вимоги, яким повинна відповідати система мотивації праці на ТОВ «Градосфера». Окрім того запропоновано впровадити такі мотиваційні заходи як: компенсація на харчування, надання комплексного обіду; доставка працівників до місця роботи службовим транспортом; оплата праці на базі КРІ; участь персоналу в розподілі прибутку; премії за інноваційні ідеї; бонуси за рекомендації; тимблдингові заходи; фінансова допомога сім'ям, які опинилися в скрутному становищі. Це ті мотиваційні заходи, які широко використовуються на успішних європейських підприємствах та зарекомендували себе з позитивної сторони.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано варіанти удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» в умовах євроінтеграції, а саме:

1. Запропоновано підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» за рахунок переваг діджиталізації. Враховуючи сучасні тренди та проблеми ТОВ «Градосфера» запропонована діджитал трансформація системи управління персоналом. У рамках цього запропоновано до впровадження такі цифрові рішення у систему управління персоналом ТОВ «Градосфера» як: впровадження HRM системи, впровадження мобільного додатку, використання штучного інтелекту, розробка чат-боту прийому персоналу. Запуск мобільного додатку дозволить ТОВ «Градосфера» та його персоналу взаємодіяти дистанційно, за лічені хвилини формувати заяви, отримувати потрібні довідки, прослідкувати в електронному форматі кар'єрний розвиток досягнення, отримувати завдання, дізнаватися про новини тощо. Чат-бот дозволить автоматизувати процес відбору персоналу, пошуку кращих кандидатів відповідно до сформованого портрету, який найбільше підходить ТОВ «Градосфера» на базі штучного інтелекту.

2. Розроблено пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду. На основі європейського досвіду визначено основні вимоги, яким повинна відповідати система мотивації праці на ТОВ «Градосфера». Окрім того запропоновано впровадити такі мотиваційні заходи як: компенсація на харчування, надання комплексного обіду; доставка працівників до місця роботи службовим транспортом; оплата праці на базі КРІ; участь персоналу в розподілі прибутку; премії за інноваційні ідеї; бонуси за рекомендації; тимблдингові заходи; фінансова допомога сім'ям, які опинилися в скрутному становищі. Це ті мотиваційні заходи, які широко використовуються на успішних європейських підприємствах та зарекомендували себе з позитивної сторони.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження досягнута поставлена мета та реалізовані завдання, які озвучені на початку роботи. Це дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність, зміст та завдання системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції. Умови євроінтеграції, які протікають нині в Україні, вимагають від підприємств систематичної трансформації їхнього підходу до управління персоналом. Сутність системи управління полягає у встановленні ефективних методів роботи з кадрами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає врахування міжнародних стандартів у сфері управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, адаптацію до нових вимог щодо ринку праці та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Зміст такої системи включає в себе розробку і реалізацію стратегій набору, підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу, що відповідає вимогам європейських стандартів. Завдання управління персоналом в умовах євроінтеграції полягають у створенні сприятливого робочого середовища, підвищенні ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін.

2. Розглянуто складові системи управління персоналом підприємства. Система управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає способи, процеси та інструменти, які використовуються для взаємодії з працівниками, залучення та утримання талановитого персоналу, розвитку їхнього потенціалу та сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Кожне підприємство має формувати свою унікальну систему управління персоналом, яка враховує його специфіку, цілі та цінності. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, забезпечує стабільність та розвиток, а також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця серед

працівників. Існують різні підходи до складових системи управління персоналом, за найбільш поширеним підходом вона повинна включати такі підсистеми: трудові відносини, умови праці, оформлення та облік кадрів, прогнозування та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці, створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір та застосування організаційних структур управління, а також інформаційна підсистема.

3. Вивчено європейський досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства. Для українських підприємств досить актуальним у світлі євроінтеграційних процесів є вивчення кращого європейського досвіду з удосконалення системи управління персоналом. Результати проведеного аналізу дозволили виявити 4 головних інструменти: діджиталізація через впровадження інформаційних технологій, аутсорсинг функцій управління персоналом, систематичне оновлення знань кадрових служб через участь в тренінгах та навчальних програмах, впровадження інноваційних підходів до системи мотивації та винагород. Особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває діджиталізації системи управління персоналом, що є дієвим інструментом забезпечення її удосконалення та підвищення ефективності.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Градосфера», яке є багатопрофільним регіональним підприємством, яке знаходиться у м. Кременчук. Його основними видами діяльності є: здача в оренду власного нерухомого майна, розробка та розміщення зовнішніх рекламних вивісок, надання послуг харчування у власному ресторані, а також прання та хімічне чищення текстильних виробів. Середньооблікова чисельність працівників за результатами 2023 р. складає 149 осіб. Організаційна структура передбачає наявність усіх основних структурних підрозділів та є лінійно-функціональною. Головним органом управління є загальні збори учасників, а поточним керівництвом займається директор товариства, у його розпорядженні

знаходиться 6 керівників, кожен з яких відповідає за певний основних функціональний напрямок діяльності.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Градосфера». Отримані результати дозволили виявити ряд як позитивних, так і негативних змін. До позитивних слід віднести поступове зростання вартості власного капіталу та його частки в загальних джерелах фінансування до 92 %, збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, зменшення рівня операційних витрат, які припадають на 1 грн. доходу, а також отримання чистого прибутку ТОВ «Градосфера» у 2022-2023 рр. Однак товариство має й ряд негативних змін, зокрема: операційні витрати залишаються бути на високому рівні, зменшується вартість основних засобів та відповідно погіршується стан об'єктів нерухомості, операційна діяльність ТОВ «Градосфера» є збитковою, рентабельність знаходиться на низькому рівні тощо. В цілому можемо зазначити, що ТОВ «Градосфера» попри війну та різні негативні фактори розвивається й отримує чистий прибуток від своєї діяльності, створює додаткові робочі місця. Однак важливо впроваджувати ефективні управлінські рішення та стратегії, шукати можливості для подальшого підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок активних бізнес-дій. Наявні фінансові показники є нестабільними, а розміри прибутків не високими і тому позиції ТОВ «Градосфера» залишаються бути вразливими на ринку.

6. Проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Градосфера». За сферу управління персоналом на ТОВ «Градосфера» відповідає відділ кадрів, який складається з двох працівників: інспектора з кадрів та спеціаліста з підбору кадрів. Протягом 2021-2023 рр. чисельність працівників збільшилася до 149 осіб, переважна більшість з них віком 15-49 років з першим рівнем вищої освіти. Проведене опитування працівників дозволило визначити високий рівень незадоволеністю наявною системою управління персоналом. Ключовими проблемами визначено наступні: недостатня автоматизація кадрових процесів,

слабкий рівень мотивації праці персоналу, перевантаженість працівників відділу кадрів, проблеми в пошуку кваліфікованих працівників.

7. Запропоновано підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Градосфера» за рахунок переваг діджиталізації. Враховуючи сучасні тренди та проблеми ТОВ «Градосфера» запропонована діджитал трансформація системи управління персоналом. У рамках цього запропоновано до впровадження такі цифрові рішення у систему управління персоналом ТОВ «Градосфера» як: впровадження HRM системи, впровадження мобільного додатку, використання штучного інтелекту, розробка чат-боту прийому персоналу. Запуск мобільного додатку дозволить ТОВ «Градосфера» та його персоналу взаємодіяти дистанційно, за лічені хвилини формувати заяви, отримувати потрібні довідки, прослідкувати в електронному форматі кар'єрний розвиток досягнення, отримувати завдання, дізнаватися про новини тощо. Чат-бот дозволить автоматизувати процес відбору персоналу, пошуку кращих кандидатів відповідно до сформованого портрету, який найбільше підходить ТОВ «Градосфера» на базі штучного інтелекту.

8. Розроблено пропозиції щодо покращення мотивації праці ТОВ «Градосфера» на основі кращого європейського досвіду. На основі європейського досвіду визначено основні вимоги, яким повинна відповідати система мотивації праці на ТОВ «Градосфера». Окрім того запропоновано впровадити такі мотиваційні заходи як: компенсація на харчування, надання комплексного обіду; доставка працівників до місця роботи службовим транспортом; оплата праці на базі КРІ; участь персоналу в розподілі прибутку; премії за інноваційні ідеї; бонуси за рекомендації; тимблдингові заходи; фінансова допомога сім'ям, які опинилися в скрутному становищі. Це ті мотиваційні заходи, які широко використовуються на успішних європейських підприємствах та зарекомендували себе з позитивної сторони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2024)
2. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 19.04.2024)
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-ХІІ / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 19.04.2024)
4. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2024)
5. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 19.09.91 року № 1577-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 12.05.2024)
6. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Діджиталізація у сфері управління персоналом підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*. 2021. С. 73-74.
7. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
8. Баранов В.В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 123-130.
9. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація HR-процесів в організації. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. 2021. №2. С. 54-59.

10. Бражнікова Л.М., Гарна С.О. Шнурко А.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С.164-169.
11. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
12. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.
13. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90-102
14. Васільєва Л. Діджиталізація HR-процесів в менеджменті персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 3-7 квітня 2023 р. Київ : НУХТ, 2023 р. Ч. 3. С. 64.
15. Водянка Л., Хіль А. Сучасні тенденції діджиталізації системи HR. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 164. С. 18-21.
16. Волкова Н.В., Жованик О.В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 6 (23). С. 243-249.
17. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Вип. 68. С. 38-45.
18. Гамаль А.М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2002. 20 с.

19. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211.
20. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 51-54
21. Горбачова І.В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65-69.
22. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
23. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42). С. 484-492.
24. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Том 1. С. 69-77.
25. Гуцуляк Н.П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 297 с.
26. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156.
27. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 137-144.

28. Доник К.М., Обелець Т.В. Особливості мотивації персоналу під час війни. Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 07 груд. 2023. С. 154-156.
29. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62.
30. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215.
31. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
32. Індекс інфляції. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 16.05.2024)
33. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26-34.
34. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
35. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf. (дата звернення: 15.04.2024)
36. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 92-110.
37. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
38. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
39. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 66-72.

40. Лозова О.В., Демченко О.В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

41. Мельник Л.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023. 220 с.

42. Мінімальна зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 28.04.2024)

43. Насад Н.В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

44. Офіційний веб-сайт ТОВ «Градосфера». URL: <https://orendagrad.pl.ua/> (дата звернення: 26.04.2024)

45. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 127-132

46. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. (дата звернення: 15.04.2024)

47. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812> (дата звернення: 15.05.2024).

48. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-92.

49. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35-48.
50. Марченко О.В., Самара А.А. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науковопрактичної Інтернетконференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 93–94.
51. Середня заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 28.04.2024)
52. Сівашенко Т.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
53. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94-100.
54. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
55. Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо Основи менеджменту. Київ: Основа, 2002. 671 с.
56. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. економ, наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)». Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2008. 315 с.
57. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
58. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

59. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219.
60. Шевченко О.Л., Стрілець А.Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246-247.
61. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
62. Afanasieva N.Y., Oranassenko Y.O. Peculiarities of professional motivation of employees of ses of Ukraine. *Theory and practice of modern psychology*. 2019. Vol. 5, No. 2, 176-180.
63. Armstronh M. *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy*. N.Y.: Pr, 2017.848 s.
64. Asheq A. A., Islam R., Ahmed S. Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. *International Journal of Business and Systems Research*. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 1.
65. Drucker P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NY. Harper and Raw, 1973. 398 p.
66. Engidaw A. E. The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10, No. 1.
67. Krupskyi O.P., Ivankiva V.I. Ukrainian experience of personnel vocational training: problems and prospects. *VUZF review*. 2019. №4 (3). 3-18.
68. Opendatabot ТОВ «Градосфера». URL: <https://opendatabot.ua/c/25154997> (дата звернення: 26.04.2024)
69. Richard L. Daft *Management*. Dryden Press series in management. Dryden Press, 1997. 265 p.
70. Youcontrol ТОВ «Градосфера». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25154997/ (дата звернення: 26.04.2024)

ДОДАТКИ