

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
ННІ Загальноуніверситетської підготовки
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 2 ” лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві»

Здобувач вищої освіти: _____

(підпис)

Олена КАРАКАЙ

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____

(підпис)

Ірина АГЕСВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньо-професійної
програми

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____ Ірина АГЕСЬВА
«26» листопада 2025 р.

_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 27» листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Каракай Олена Борисівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві»

керівник роботи Агеєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025р. № 596-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку та річні звіти підприємства

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи професійного підбору та розвитку персоналу

Розділ 2. Аналіз процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві та шляхи його удосконалення

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 13 таблиць, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 26.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	
2	Розділ 1. <u>Теоретичні основи професійного підбору та розвитку персоналу</u>	22.12.25р.	
3	Розділ 2. <u>Аналіз процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві та шляхи його удосконалення</u>	22.01.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	
5	Перевірка на плагіат	30.01.26р.	

Здобувач вищої освіти

_____ Олена КАРАКАЙ
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина АГЕСВА
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 66 с., у т.ч. 13 таблиць, 6 рисунків.

Мета роботи. Узагальнення теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- розкрити теоретичні основи підбору та розвитку персоналу як ключових складових системи управління персоналом;
- дослідити сутність, функції та принципи управління персоналом і визначити їх роль у процесі підбору та розвитку працівників;
- проаналізувати сучасні методи підбору персоналу, що застосовуються на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МК «Галичина»;
- оцінити ефективність процесу підбору та розвитку персоналу на ТОВ «МК «Галичина»;
- виявити основні проблеми та недоліки в системі підбору й розвитку персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати та запропонувати шляхи вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина».

Об'єктом дослідження є процес підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина».

Предметом дослідження є напрями удосконалення процесів підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Основою дослідження були методи: аналізу і синтезу, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, інтерв'ю, графічний.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади процесів професійного добору та розвитку персоналу. Другий розділ присвячений аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінюванню результативності системи підбору й розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина». За результатами проведеного аналізу визначено ключові проблеми та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення процесів підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Підбір і розвиток персоналу як ключові складові системи управління персоналом	9
1.2. Роль функцій і принципів управління персоналом у процесі підбору та розвитку	17
1.3. Методи підбору персоналу підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МК «Галичина»	35
2.2. Оцінка ефективності процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві	40
2.3. Шляхи вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина»	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному економічному середовищі управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності підприємств. Розвиток технологій, підвищення конкуренції на ринку та динамічні зміни в організаційних структурах вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи підбору та розвитку персоналу. Кваліфіковані, мотивовані та професійно підготовлені працівники є основою конкурентоспроможності підприємства, а ефективне управління ними дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

Процес підбору персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на пошук, відбір і прийняття на роботу персоналу, спроможного якісно виконувати визначені функції. Водночас розвиток персоналу передбачає формування професійних компетенцій, підвищення кваліфікації та мотивації співробітників, що забезпечує їхню готовність до виконання нових функцій і завдань. Поліпшення цих процесів сприяє як підвищенню результативності праці, так і зміцненню іміджу підприємства серед потенційних працівників.

Теоретичними питаннями підбору та розвитку персоналу займалися численні вчені й практики в галузі управління, серед яких слід виділити роботи зарубіжних авторів: Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, П. Друкера. Значний внесок у вивчення процесів підбору кадрів та управління персоналом зробили й українські науковці, серед яких В.М. Біндюженко [5], Н.Ю. Кубіній [20], Г.М. Мутерко [25] та інші, які аналізували методи підвищення кваліфікації працівників.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

З метою досягнення поставленої цілі у роботі передбачається вирішення таких основних завдань:

- розкрити теоретичні основи підбору та розвитку персоналу як

ключових складових системи управління персоналом;

- дослідити сутність, функції та принципи управління персоналом і визначити їх роль у процесі підбору та розвитку працівників;
- проаналізувати сучасні методи підбору персоналу, що застосовуються на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МК «Галичина»;
- оцінити ефективність процесу підбору та розвитку персоналу на ТОВ «МК «Галичина»;
- виявити основні проблеми та недоліки в системі підбору й розвитку персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати та запропонувати шляхи вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина».

Об'єктом дослідження є процес підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина».

Предмет дослідження є напрями удосконалення процесів підбору та розвитку персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи: аналізу і синтезу - для дослідження теоретичних підходів до підбору та розвитку персоналу, узагальнення наукових поглядів; індукції та дедукції - для формування висновків і рекомендацій на основі отриманих результатів; статистичного аналізу - для оцінки показників; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження; інтерв'ю з керівниками та HR-фахівцями - для аналізу існуючого процесу підбору та розвитку персоналу підприємстві тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку та річні звіти підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що

запропоновані в роботі рекомендації та заходи щодо вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «МК «Галичина» з метою підвищення ефективності управління персоналом, зниження плинності кадрів та покращення якісного складу персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 66 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури з 36 джерел, а також включає 6 рисунків, 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Підбір і розвиток персоналу як ключові складові системи управління персоналом

У сучасному світі, де економіка глобалізується, технології стрімко вдосконалюються, а конкуренція на ринку праці посилюється, роль управління персоналом набуває особливого стратегічного значення для будь-якої організації. Саме працівники стають ключовим ресурсом, який формує рівень конкурентоспроможності, надійності та здатності підприємства до інновацій. Ефективно організована система роботи з персоналом дає змогу підтримувати безперервний виробничий процес, забезпечувати стабільну діяльність і сприяти довгостроковому розвитку підприємств.

Перш ніж перейти до аналізу сутності поняття «управління персоналом», доцільно уточнити зміст базових категорій «управління» та «персонал».

Р. Домінік і С. Даніель розглядають управління як сукупність процедур, спрямованих на покращення процесу формування вартості та підтримання стійкого функціонування підприємства [12, с. 39].

За визначенням Михайлова С. І., управління слід розглядати як свідому та цілеспрямовану діяльність людини, спрямовану на упорядкування елементів внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління та їх підпорядкування визначеним інтересам [24, с. 3].

Поняття «персонал» є одним із ключових у теорії управління та економіці підприємства, оскільки воно визначає людську складову організації - основний носій знань, компетенцій і трудового потенціалу.

У наукових підходах до визначення персоналу існують різні концептуальні підходи. Поняття «персонал» є фундаментальним у теорії управління та менеджменті.

За визначенням Балабанової Л.В. та Сардак О.В., персонал представляє собою сукупність усіх працівників підприємства - як постійних, так і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих, які працюють на основі трудового договору та перебувають у трудових відносинах із роботодавцем [3, с. 21].

Голобородько А. Ю., Плевако Н. О. Кусова Д. М. вказують, що персонал підприємства фактично є втіленням набору навичок, компетенцій та цінностей працівників, які формують не лише поточну продуктивність, а й довгострокову стратегію розвитку організації [8].

За сучасним управлінським дискурсом, персонал - це не просто чисельність працівників, а соціально-економічна система, що складається з індивідів із певними компетенціями, мотивацією та професійними навичками, які спільно працюють на досягнення стратегічних цілей організації [15, с. 70].

У своїх дослідженнях Ю. Губрик, С. Беляєв та О. Багунц виділяють три основні підходи до визначення поняття «персонал» [11]:

- персонал розглядається як сукупність працівників, найнятих на підприємство на основі трудових або контрактних угод;
- персонал визначається через соціально-психологічні характеристики його членів;
- персонал оцінюється з точки зору професійної кваліфікації та індивідуальних навичок працівників

Аналіз наукових праць дослідників, що вивчають питання управління персоналом, свідчить про застосування ними різних підходів до трактування поняття «управління персоналом».

На думку О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничука, управління персоналом - це цілеспрямований і системно організований вплив, що здійснюється через комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів і має на меті забезпечення належних умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства [19, с. 16].

Армстронг М. вважає, що управління персоналом є однією з ключових

функціональних підсистем менеджменту організації, оскільки саме кадровий потенціал визначає можливості підприємства до розвитку, адаптації, конкурентоспроможності та інноваційного оновлення. У сучасних умовах персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний генерувати додану вартість і забезпечувати довгострокову ефективність діяльності підприємства [2].

На думку Беляєва О. О. [4], сутність управління персоналом полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на процеси формування, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей її функціонування. Вчений вважає, що комплекс охоплює взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних та психологічних заходів, орієнтованих на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, формування належних умов праці, а також створення результативної системи мотивації й професійного розвитку персоналу.

Лезін А. В. та Крамар О.Ю. зазначають, що управління персоналом - це комплекс різних способів, методів і технологічних підходів до роботи з кадрами. Ця система створюється з метою забезпечення результативного управління працівниками підприємства, зокрема їхнім наймом, відбором, прийняттям на роботу, а також організацією їхнього розвитку, навчання та підвищення ефективності трудової діяльності [21, с.87].

Цілі управління персоналом (HR-менеджменту) визначають ключові напрями діяльності організації, спрямовані на ефективне використання людських ресурсів і досягнення стратегічних завдань підприємства. Вони допомагають координувати кадрову політику, зростанню продуктивності праці та формуванню сприятливого середовища для професійного розвитку працівників.

Завдання управління персоналом формуються відповідно до потреб організації та характеру її діяльності. До ключових завдань відносяться:

1. Планування потреб у персоналі та забезпечення трудовими ресурсами. Воно передбачає прогнозування кількості та якості необхідних співробітників

відповідно до стратегічних цілей організації. Включає оцінку майбутніх вакансій, оптимізацію штатного розкладу та підготовку резерву кадрів.

2. Підбір, відбір та найм працівників з урахуванням компетенцій посад. Мета - знайти фахівців, які відповідають професійним та особистісним вимогам посад. Процес включає складання вакансій, проведення співбесід, тестувань, перевірку рекомендацій і остаточний вибір кандидатів.

3. Організація адаптації нових співробітників. Це завдання забезпечує швидке включення працівника в робочий процес та корпоративну культуру. Включає наставництво, інструктаж, знайомство з командою та освоєння внутрішніх процедур.

4. Оцінка персоналу та аналіз результативності діяльності. Це завдання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, ефективність їх роботи та відповідність цілям організації.

5. Розвиток і навчання, формування індивідуальних професійних траєкторій. Спрямоване на підвищення кваліфікації та компетенцій співробітників. Передбачає тренінги, курси, коучинг, участь у проєктах і планування кар'єрного росту.

6. Мотивація та стимулювання персоналу. Формування системи заохочень, яка підвищує продуктивність і залученість працівників. Може включати фінансові бонуси, премії, соціальні пільги та визнання професійних досягнень працівників і створення комфортних умов праці.

7. Управління трудовими відносинами та підтримка соціально-психологічного клімату. Це завдання забезпечує конструктивну взаємодію між керівництвом і персоналом, вирішення конфліктів, підтримку командного духу та корпоративної культури.

8. Забезпечення ефективної комунікації на всіх рівнях управління створює прозорі канали обміну інформацією, підвищує оперативність прийняття рішень і дозволяє працівникам відчувати свою причетність до процесів організації.

9. Контроль за охороною праці та дотриманням трудового законодавства полягає у забезпеченні безпечних умов праці, запобіганні нещасним випадкам,

а також у суворому дотриманні норм трудового права та внутрішніх регламентів, що мінімізує ризики для підприємства та її персонал.

В таблиці 1.1 наведені узагальнені завдання управління персоналом.

Таблиця 1.1

Узагальнені завдання управління персоналом

№	Завдання управління персоналом	Основна суть	Очікуваний результат
1	Планування потреб у персоналі	Прогнозування кількості та якості працівників	Оптимальне забезпечення організації кадрами
2	Підбір, відбір та найм працівників	Вибір кандидатів, які відповідають компетенціям посад	Найм кваліфікованих працівників, відповідність посаді
3	Адаптація нових співробітників	Швидке включення в робочий процес та культуру	Швидке та ефективно залучення працівника
4	Оцінка персоналу	Визначення ефективності та сильних/слабких сторін	Об'єктивна оцінка результатів та підвищення продуктивності
5	Розвиток і навчання	Підвищення кваліфікації та формування кар'єри	Підвищення компетентності та мотивації працівників
6	Мотивація та стимулювання	Заохочення продуктивної роботи	Підвищення залученості та ефективності праці
7	Управління трудовими відносинами	Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату	Зниження конфліктів та зміцнення командного духу
8	Ефективна комунікація	Забезпечення прозорих каналів обміну інформацією	Поліпшення взаєморозуміння та оперативності прийняття рішень
9	Охорона праці та дотримання законодавства	Безпека та відповідність трудовим нормам	Зменшення ризиків для працівників і організації

Джерело: складено автором

Кожне підприємство функціонує в умовах власних, унікальних вимог до персоналу. Саме відповідність працівників цим вимогам є важливою

передумовою ефективної діяльності та досягнення успіху організації. У зв'язку з цим ключовим завданням управління персоналом виступає пошук і відбір компетентних, професійно підготовлених працівників.

Науковці М. В. Чорна та М. М. Білоножко розглядають підбір персоналу як комплексний процес, що передбачає оцінювання професійних знань, навичок та психологічних характеристик кандидата з метою визначення його спроможності виконувати встановлені завдання на конкретному робочому місці. Результатом цього процесу є вибір найбільш придатного претендента з урахуванням рівня кваліфікації, спеціалізації, здібностей та особистих інтересів, які відповідають цілям підприємства [34, с. 70]. Схожої думки дотримується С. О. Цимбалюк [33], яка трактує підбір персоналу як сукупність організаційних заходів, спрямованих на залучення працівників із необхідними професійними компетенціями, належними моральними якостями та здатністю ефективно виконувати свої функціональні обов'язки.

Головною метою системи підбору персоналу є відсіювання кандидатів, які не відповідають вимогам конкретної посади або організації в цілому. Водночас важливим завданням є визначення найкращого кандидата серед усіх залучених претендентів, навіть за умови, що жоден з варіантів не є стовідсотково придатним.

У практиці управління персоналом виділяють внутрішні та зовнішні джерела підбору кадрів. Суть внутрішнього підбору полягає в залученні наявного персоналу для закриття відкритих вакансій. Поява вільних робочих місць у цьому випадку пов'язана з розширенням діяльності організації або переміщенням персоналу всередині структури. До внутрішніх джерел належать підготовка та навчання власних працівників, їх кар'єрне просування, залучення кандидатів за рекомендаціями співробітників, а також систематичне інформування колективу про наявні вакансії.

Зовнішній підбір персоналу здійснюється шляхом залучення кандидатів з-за меж підприємства. До основних зовнішніх джерел належать державні служби зайнятості, регіональні та комерційні біржі праці, рекрутингові

агентства, співпраця з навчальними закладами, розміщення оголошень у засобах масової інформації, а також участь у ярмарках вакансій для випускників різних рівнів освіти.

Таким чином, для забезпечення стабільної та ефективної діяльності будь-яке підприємство потребує системного і високоякісного підбору персоналу, проте підходи та інструменти вирішення цього завдання можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки діяльності, кадрової політики та стратегічних цілей.

В умовах трансформації сучасної економіки проблематика розвитку персоналу набуває особливої актуальності та є предметом дослідження як у теоретичній, так і в практичній площині управління персоналом. Попри значну кількість наукових праць, у науковій літературі досі не вироблено єдиного визначення сутності поняття «розвиток персоналу», що обумовлює наявність різноманітних наукових трактувань.

Зокрема, О.А. Грішнова розглядає розвиток персоналу як комплекс організаційно-економічних дій підприємства, спрямованих на навчання працівників, їх перепідготовку та зміну професійної кваліфікації. Водночас у більш широкому трактуванні авторка включає до розвитку персоналу процеси професійної адаптації, добору та оцінювання претендентів на вакантні посади, регулярного оцінювання працівників, планування й реалізації кар'єрного зростання, службово-професійного просування та інші напрями кадрової роботи [9, с. 16].

Науковці О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [19, с. 101] пропонують розглядати професійний розвиток персоналу як системний і безперервний процес цілеспрямованого формування та підвищення рівня знань, умінь, навичок і компетенцій працівників, здатних застосовуватися у поточній роботі або потенційно у майбутній професійній діяльності. Зазначений процес охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників з метою забезпечення їхньої готовності до виконання нових виробничих функцій,

завдань і посадових обов'язків, що виникають унаслідок зайняття нових посад або розширення професійної відповідальності [19, с. 101].

Важливим інструментом забезпечення професійного розвитку персоналу виступає професійне навчання. Водночас у наукових джерелах відсутня узгоджена позиція щодо класифікації видів професійного навчання працівників. Разом із тим питання систематизації форм і видів професійного навчання робітників підприємств достатньо ґрунтовно висвітлено у наукових працях В. А. Савченка. Зокрема, В.А. Савченко [28, с. 229] пропонує класифікувати професійне навчання персоналу за кількома критеріями:

- за типами професійного навчання: навчання безпосередньо на підприємстві, навчання за її межами, самостійна підготовка працівників;

- за видами професійного навчання: початкова професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;

- за характером організації навчального процесу: з відривом від виробництва та без відриву від виробничої діяльності;

- за формами професійного навчання: освоєння професійних знань і навичок як безпосередньо під час виконання трудових обов'язків, так і в умовах навчання поза робочим місцем [28, с. 229].

У галузі управління персоналом Н. Синенко розробила власну методику класифікації форм і видів професійного навчання працівників. За її класифікацією, навчання персоналу включає три основні типи: початкову підготовку, перепідготовку та підвищення професійної кваліфікації. [30, с. 48].

Відповідно до запропонованої класифікації, підвищення кваліфікації працівників може реалізовуватися у різних формах, зокрема шляхом проходження виробничо-технічних та спеціалізованих курсів. Метою таких курсів є оволодіння новим обладнанням, матеріалами, виробами, товарами і послугами, сучасними технологічними процесами, а також засобами механізації та автоматизації виробничих операцій. Окрім цього, навчальні програми передбачають вивчення вимог безпечної експлуатації обладнання, роботи з технічною документацією, застосування ефективних методів організації праці,

а також питань економіки та чинного законодавства й нормативно-правових актів. [30, с. 48].

Професійне навчання керівників і спеціалістів на підприємствах, за підходом Н. Синенко, реалізується через такі форми, як спеціалізація, короткострокове та довгострокове підвищення кваліфікації, а також стажування та інші освітні заходи [30, с. 48].

Таким чином, розвиток персоналу є складним і багатограним процесом, що включає як професійний розвиток, так і професійне навчання працівників. Він передбачає систематичне вдосконалення знань, умінь, навичок і компетенцій персоналу, що забезпечує їхню здатність ефективно виконувати виробничі завдання та адаптуватися до змін у професійній діяльності.

Професійне навчання та розвиток персоналу виступають важливими інструментами підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів і підтримки конкурентоспроможності підприємства. Крім того, цілісна система розвитку персоналу сприяє стратегічному зростанню організації, забезпечуючи підготовку кадрів до виконання нових функцій, освоєння сучасних технологій та ефективну реалізацію корпоративних цілей.

Отже, за результатами проведеного аналізу було визначено, що ефективне управління персоналом є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. При цьому процеси підбору, підготовки та розвитку кадрів посідають у системі управління персоналом особливе значення.

1.2. Роль функцій і принципів управління персоналом у процесі підбору та розвитку

Система управління персоналом становить важливу складову загального менеджменту підприємства, адже саме людський фактор виступає вирішальним чинником конкурентоспроможності та розвитку організації. Сучасна концепція управління персоналом виходить із того, що працівник - не

просто ресурс, а носій знань, досвіду, творчості й потенціалу, тобто головний актив підприємства.

Таким чином, система управління персоналом має забезпечувати не лише укомплектування підприємства необхідними кадрами, а й створювати умови для ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та формування тривалої лояльності працівників.

У теоретичних та практичних аспектах менеджменту виділяють основні функції управління персоналом, до яких належать планування, організація, мотивація, контроль та координація, а також спеціальні функції, що безпосередньо пов'язані з роботою з кадрами.

Розглянемо кожну функцію докладно.

1. Планування персоналу - це систематичний процес визначення кількісної та якісної потреби підприємства в працівниках на майбутній період, а також розроблення заходів для забезпечення цієї потреби.

Метою планування є оптимізація співвідношення між наявними кадрами та потребами виробництва.

Основні етапи планування:

- аналіз поточного кадрового складу (чисельність, кваліфікація, вік, стаж);
- прогноз потреби в персоналі на основі стратегічних цілей підприємства;
- визначення джерел покриття потреби (внутрішніх - підвищення, переведення; зовнішніх - найм);
- розроблення плану навчання, підвищення кваліфікації та резерву кадрів.

2. Організація роботи з персоналом - це формування раціональної структури управління кадрами, розподіл обов'язків, створення системи підзвітності та взаємодії між підрозділами. Ця функція реалізується через:

- розподіл функцій і відповідальності між керівниками й підлеглими;

- створення служб управління персоналом;
- формування організаційної структури (лінійної, функціональної, матричної тощо);
- налагодження комунікацій та інформаційних потоків;
- розроблення посадових інструкцій і стандартів діяльності.

Підбір, відбір та адаптація персоналу представляють собою комплексний процес залучення кандидатів і їх оцінки для заповнення вакантних посад на підприємстві. Основні етапи цього процесу:

- аналіз вакансії та складання профілю посади;
- залучення кандидатів (оголошення, сайти пошуку роботи, рекомендації, агентства);
- відбір (співбесіди, тести, оцінювання);
- прийняття рішення про найм;
- адаптація нового працівника.

Адаптація - це процес пристосування нового працівника до умов роботи.

3. Мотивація персоналу являє собою процес стимулювання працівників до виконання завдань, що сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства. Вона ґрунтується на комплексі матеріальних та нематеріальних заохочень. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках підприємства та соціальні пільги. Нематеріальна визнання, просування по службі, розвиток, комфортна атмосфера, баланс роботи та відпочинку.

4. Функція контролю і регулювання - це систематичне спостереження за виконанням кадрової політики, дотриманням дисципліни, ефективністю навчання, рівнем задоволеності працівників.

Регулювання означає внесення коригувань у кадрову стратегію відповідно до результатів контролю, наприклад: зміна системи преміювання; оптимізація чисельності; вдосконалення комунікацій.

Успішність управління персоналом багато в чому визначається дотриманням ключових принципів організації та реалізації кадрової політики,

що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та стабільність роботи підприємства.

Деякі дослідники [18] підкреслюють ключову роль принципу пропорційності у процесі розвитку, що передбачає дотримання певних кількісних співвідношень між елементами системи. Інші ж автори [6] будують свої наукові підходи на ідеях сталого розвитку суспільства, виокремлюючи такі складові, як територіальне управління економічними процесами, забезпечення безпеки, відповідальність, розширення потреб людини, справедливість, інноваційність, рівність, двовекторність, співпраця, інституціональні засади та інші.

Серед ключових принципів управління персоналом можна виділити такі:

- науковості - при розробці заходів щодо формування системи управління персоналом важливо враховувати сучасні наукові напрацювання та досягнення у сфері менеджменту та враховувати еволюцію закономірностей розвитку виробництва в умовах ринкової економіки;

- системності - розгляд кадрової роботи як цілісного процесу, де всі елементи (планування, добір, мотивація, контроль) взаємопов'язані;

- комплексності - при побудові системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, які можуть на неї впливати, зокрема взаємодію з вищими органами управління, існуючі договірні відносини, а також особливості та стан об'єкта управління;

- гнучкості - означає уміння змінювати методи роботи з персоналом відповідно до нових вимог ринку, технологічних зрушень, потреб клієнтів і внутрішніх трансформацій самого підприємства. Кадрова політика не є статичною, а перетворюється на динамічний інструмент, який дозволяє своєчасно переорієнтувати діяльність персоналу;

- оперативності передбачає швидке та своєчасне ухвалення управлінських рішень, спрямованих на аналіз, коригування й удосконалення системи роботи з персоналом. Його сутність полягає в тому, щоб завчасно виявляти можливі проблеми та оперативно реагувати на будь-які відхилення у

функціонуванні кадрової системи. Це дає змогу не лише усунути недоліки на ранніх етапах, а й запобігти їх повторенню в майбутньому;

- економічності полягає в тому, щоб система роботи з кадрами була організована максимально раціонально та з найменшими витратами. Основна мета полягає у зменшенні витрат на управлінський персонал у структурі загальних виробничих витрат і, як наслідок, у підвищенні загальної результативності виробничої діяльності підприємства;

- справедливості, який передбачає, що кожен працівник повинен мати рівні умови для професійного та особистісного зростання, з урахуванням його індивідуальних рис - інтелектуальних, фахових і психоемоційних. Він також означає отримання винагороди, що відповідає реальним трудовим результатам. Цей принцип знаходить своє втілення в рамках системи соціального захисту та механізмів соціального партнерства, де збалансовано враховуються інтереси працівника, профспілки як представника трудового колективу та роботодавця.

Згідно з підходом Залозної Ю. С. [13], у сфері використання та розвитку персоналу доцільно спиратися на систему принципів, що включає:

- узгодження інтересів роботодавця й працівників;
- створення умов, сприятливих для збереження кадрів, підвищення їхньої ефективності та розвитку виробництва;
- підтримку виробничої демократії; забезпечення справедливості; поєднання результативності всіх напрямів діяльності з належним розвитком персоналу;
- комплексний підхід; орієнтацію на профілактику можливих проблем;
- страхування потенційних ризиків; формування відповідальності працівників за якість і результати праці; стимулювання інновацій у виробничих процесах та кадровому розвитку тощо.

Ефективність системи управління персоналом визначається її здатністю забезпечувати керівників інструментами для максимально продуктивного управління кожним працівником у різноманітних виробничих ситуаціях [32, с.

190].

На думку Коваленко О.В., Галь С.В. [16], реалізація цієї здатності неможлива без дотримання фундаментального принципу управління персоналом, який передбачає спрямування на розвиток творчих здібностей працівників та підтримку їхньої здатності до самоорганізації.

За оцінкою Л.С. Громко [10], при визначенні принципів менеджменту підприємства з урахуванням поведінкових аспектів доцільно зосередити увагу на покращенні таких складових:

1. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату:

Принцип єдності колективу передбачає підтримку високого рівня згуртованості через узгодження функціональних і рольових очікувань працівників, розвиток соціальних контактів, формування колективної думки та настроїв, а також підтримку внутрішніх організаційних традицій, норм і звичаїв.

Принцип задоволеності роботою та колективом ґрунтується на мотивації через матеріальні та адміністративні стимули (зарплата, премії, пільги), але також включає моральне визнання результатів праці, комфортні умови та можливість самовираження.

Принцип відповідності ціннісних орієнтацій передбачає узгодження особистих цінностей працівників із цінностями колективу. Це сприяє соціальній інтеграції та покращенню психологічного клімату в організації [10,с.111].

2. Підвищення ефективності комунікацій у колективі:

Принцип взаємодії в роботі передбачає розвиток комунікативних навичок, уміння слухати інших, контролювати емоції та вирішувати суперечки мирним шляхом.

Дотримання принципу доступності інформації означає забезпечення працівників вільним доступом до інформації про роботу підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. Це дозволяє персоналу оперативніше реагувати на зміни та ефективніше пристосовуватися до нових обставин [10,с.111].

3. Забезпечення адекватної реакції персоналу на зміни:

Принцип ефективної організаційної структури полягає у забезпеченні гнучкої та адаптивної системи управління підприємством, що дозволяє своєчасно реагувати на коливання зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності, при цьому чітко визначаючи обов'язки та повноваження керівників і підлеглих. [10,с.111].

4. Запобігання конфліктам і їх пом'якшення:

Принцип лояльності передбачає рівність у застосуванні винагород і покарань, а також враховуючи право працівника на помилку та можливість її виправлення. Керівництво має спершу ретельно аналізувати ситуацію перед тим, як вживати адміністративних заходів [10,с.112].

5. Сприяння соціальній активності працівників:

Принцип надання динамізму персоналу означає, що співробітники мають можливість брати активну участь у всіх процесах під помірним контролем керівництва. Відчуття власної значущості стимулює їхню віддачу та підвищує ефективність організації.

Принцип розвитку творчих здібностей і самоорганізації передбачає підтримку інноваційних ініціатив працівників, надання можливості проявляти особисті якості, що сприяє пошуку нестандартних, але дієвих рішень у складних та кризових ситуаціях [10,с.112].

Отже, під час проведення теоретичного аналізу було вивчено функції та принципи управління персоналом підприємства. На нашу думку, це дозволяє більш ефективно підбирати кадри та спрямовувати їхній розвиток у відповідності до стратегічних цілей підприємства, підвищуючи загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Методи підбору персоналу підприємства

Для підприємств пріоритетним завданням є забезпечення стабільного кадрового потенціалу, який відповідає професійним та кваліфікаційним вимогам і має можливості розвитку на майбутнє. Досягнення цієї мети

передбачає застосування сучасних та інноваційних підходів до підбору й оцінки персоналу. Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки кваліфіковано та відповідно до вимог посад сформований персонал. Якісний відбір кадрів можна розглядати як форму попередньої перевірки та контролю людських ресурсів.

Підбір персоналу - це процес пошуку та залучення працівників, які найбільш відповідатимуть потребам підприємства та сприятимуть досягненню його цілей і виконанню завдань [20,с.108].

Джерела пошуку працівників можна поділити на дві основні категорії – внутрішні та зовнішні ресурси.

До внутрішніх джерел належить персонал, який вже працює на підприємстві. Використання таких ресурсів є менш витратним з фінансової точки зору, проте має як переваги, так і недоліки. Серед позитивних аспектів можна виділити: збереження існуючого складу працівників; можливість кар'єрного зростання для співробітників; швидке заповнення вакансії; відсутність витрат на пошук нового персоналу; наявність у працівників вже необхідних знань і навичок для виконання виробничих завдань. До недоліків відносять обмеженість вибору кандидатів, що може призвести до відсутності нових ідей та підходів у колективі.

Зовнішні джерела пошуку кадрів включають: співпрацю з кадровими агентствами; участь у ярмарках вакансій; звернення до біржі праці; розміщення оголошень у ЗМІ, таких як радіо, телебачення та Інтернет; залучення студентів із навчальних закладів та інші методи.

Традиційні методи підбору персоналу базуються на класичних підходах, що використовувалися протягом тривалого часу та забезпечують формалізовану оцінку кандидатів.

До традиційних методів підбору персоналу відносять збір даних про кандидатів, інтерв'ю, особисті співбесіди, тестування, професійні опитування, перевірку навичок та вмій.

Одним із найпоширеніших методів підбору персоналу є тестування.

Особливо важливим є професійне тестування, яке дозволяє менеджеру одразу оцінити рівень професійних навичок кандидата. Як зазначає В. Біндюженко [5], цей метод має кілька переваг, зокрема дає змогу визначити поточний стан кандидата, що, на нашу думку, є важливим для більш точного підбору персоналу та планування його подальшого розвитку з урахуванням специфіки підприємства та вимог майбутньої посади.

Важливо те, що усі учасники перебувають в рівних умовах і ніхто немає жодних переваг. Тести, що використовуються для оцінки рівня знань та навичок, призначені для аналізу кола вмінь та компетенцій претендента та їхнього ранжування щодо відповідної посади.

Співбесіда залишається одним із найпоширеніших методів оцінки кандидата. Вона дозволяє за короткий час оцінити професійні компетенції, моральні та етичні якості, а також потенційні можливості й здібності працівника. Співбесіду може проводити не лише роботодавець, а й HR-менеджер. Оскільки в ході цього процесу відбувається безпосередня взаємодія між учасниками, значну роль відіграють усі нюанси, зокрема зовнішній вигляд кандидата.

На сьогодні широко використовуються онлайн-співбесіди, які дозволяють значно скоротити час на пошук потенційних працівників. До переваг такого формату відносять [25, с.340]: економію коштів на проїзд, відсутність територіальної прив'язки (кандидат може перебувати в іншому місті або навіть країні) та можливість провести співбесіду, дотримуючись правил ділового етикету. Серед недоліків [25, с.340]: залежність якості від технічного оснащення як кандидата, так і роботодавця, а також обмежена можливість оцінити робоче місце та атмосферу на підприємстві. Після успішного проходження онлайн-співбесіди найбільш перспективні кандидати запрошуються на очну зустріч.

Ще один з методів є спостереження та пробний період. Метод спостереження та пробного періоду передбачає оцінку кандидата через безпосереднє спостереження за його професійною діяльністю та поведінкою в умовах реальної роботи протягом визначеного терміну (зазвичай 1–3 місяці).

Основною метою є перевірка професійних компетенцій, адаптації до колективу та відповідності корпоративній культурі.

Процедура застосування включає визначення критеріїв оцінки, організацію пробного періоду з реальними завданнями, систематичне спостереження, надання зворотного зв'язку та прийняття рішення про подальше працевлаштування.

Переваги методу полягають у можливості оцінки реальної поведінки та професійної ефективності, зниженні ризику помилкового підбору та ознайомленні кандидата з умовами праці. Основні обмеження - витрати часу та ресурсів, можливий стрес для працівника та обмежена придатність для посад із довгостроковими результатами.

Аналіз анкетних даних є одним із базових методів збору інформації про персонал у процесі підбору кандидатів або поточних працівників. Цей метод відзначається простотою та швидкістю застосування, проте його інформаційна цінність обмежена, оскільки він не дозволяє повністю оцінити потенціал та професійні компетенції респондента. Анкети, як правило, містять стандартизовані або типові запитання, спрямовані на отримання загальних відомостей про освіту, досвід роботи, професійні навички та особисті характеристики працівника. Через обмежений характер запитань цей метод не завжди забезпечує глибоке розуміння здібностей та мотиваційних аспектів респондентів, що може впливати на точність кадрових рішень

Резюме представляє собою письмову форму подання інформації про себе без суворої форми оформлення. Його мета - привернути увагу роботодавця, підкреслити власні сильні сторони та перспективи, які можуть стати перевагою при прийомі на роботу.

Поділяємо думку В. Занори та Драча С.В. [14, с. 90-91] про те, що з кожним роком підвищуються вимоги до працівників. Це обумовлено трансформаціями на ринку праці та зростанням підприємств. У таких обставинах традиційні методи, як-от резюме та співбесіди, вже не завжди дозволяють повністю оцінити необхідні компетенції потенційних

співробітників. Хоча існує безліч методів відбору, для ефективного підбору кадрів роботодавці все частіше звертаються до нетрадиційних підходів.

Сучасні інноваційні методи управління персоналом істотно відрізняються від традиційних, запроваджуючи нові способи оцінки та стимулювання працівників.

Проте не всі підприємства готові впроваджувати інноваційні методи відбору, як психологічно, так і фінансово, адже деякі з них потребують значних ресурсів. Далі наведено позиції різних авторів щодо основних методів відбору персоналу.

Серед інноваційних методів підбору персоналу виділяють рекрутингові технології, зокрема скринінг, хедхантинг, аутстафінг та ін.

Хедхантинг - це специфічна форма рекрутингу, коли фахівець (зазвичай рекрутер або агентство) активно шукає та залучає до роботи висококваліфікованих спеціалістів, які часто вже працюють в інших підприємствах.

Лобза А. В. та Юрченко К. А. зазначають, що хедхантинг передбачає пошук конкретного фахівця з певної компанії, який вирізняється рідкісними навичками та високим професійним рівнем [22. с.77]

Загалом процес хедхантингу складається з чотирьох основних етапів, що подані на рис. 1.1.

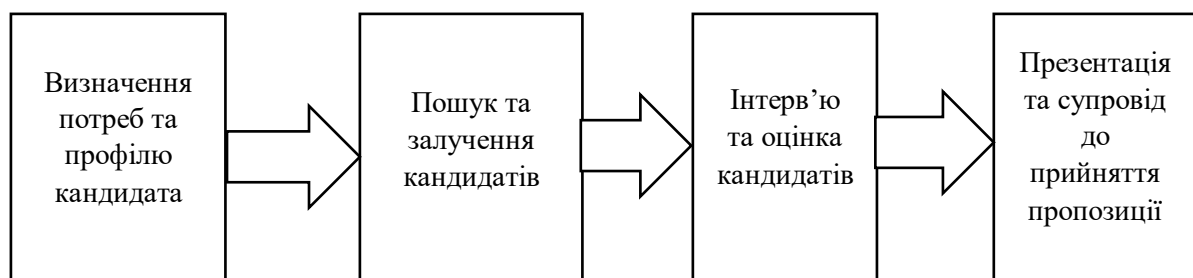


Рис.1.1.Етапи процесу хедхантингу

Джерело: [22, с.77]

Хедхантинг має як переваги, так і недоліки. До його плюсів можна

віднести глибоке вивчення ринку праці в конкретному сегменті та інформування потенційних спеціалістів про доступні вакансії. Серед мінусів зазвичай називають обмежені можливості повного застосування цієї технології, а також ризик порушення певних етичних норм у процесі конкуренції за кандидата.

Ще одним поширеним способом залучення персоналу є аутстафінг, який у більшості розвинених країн сьогодні розглядається як важливий інструмент ринку праці. Він дозволяє підвищувати ефективність та конкурентоспроможність організацій, а також сприяє збереженню і збільшенню зайнятості населення. Суть аутстафінгу полягає у використанні працівників іншої організації. У практичному сенсі це означає, що персонал виводиться з офіційного штату замовника і оформляється у штат організації-провайдера. Таким чином, працівники формально працевлаштовані в провайдері, але водночас виконують роботу для попередньої організації.

Аутстафінг має як переваги, так і недоліки. До основних переваг належать: зменшення витрат на ведення кадрової документації; скорочення витрат, пов'язаних із пошуком кваліфікованих спеціалістів та утриманням цінних кадрів; вирішення труднощів, які з'являються в процесі підбору персоналу; можливість залучати працівників на короткий термін без внесення їх до штатного розпису тощо.

Серед недоліків зазвичай зазначають: потенційно нижчий рівень лояльності співробітників до компанії, яка фактично не є їхнім офіційним роботодавцем; обмежені можливості контролювати мотивацію персоналу та сприяти їхньому професійному зростанню; складність у забезпеченні належної якості виконання роботи; брак гарантій стабільного й відповідального виконання завдань [27].

Скринінг у системі підбору персоналу - це первинний етап відбору кандидатів, спрямований на швидке визначення їх відповідності базовим вимогам посади. Він передбачає аналіз резюме, оцінку релевантного досвіду, базових компетенцій та мотиваційних характеристик.

Як зазначає І. Лопушинський [23], скринінговий метод переважно використовують у бізнес-практиці.

Скринінг переважно застосовують під час добору працівників молодшої ланки - таких як продавці-консультанти, секретарі, бухгалтери чи менеджери з продажу. В окремих випадках його використовують і під час найму співробітників середньої ланки. Основна мета скринінгу - відсіювання кандидатів, які не відповідають вимогам роботодавця, шляхом попереднього аналізу поданих даних. Завдяки цьому з великої кількості резюме обирають тих претендентів, які найбільше підходять для подальшої співбесіди. Такий підхід є допоміжним інструментом, що дає змогу визначити найперспективнішого кандидата [20,с.111].

Рекрутмент - це процес пошуку, відбору та залучення персоналу, спрямований на забезпечення організації кваліфікованими працівниками. Він включає визначення кадрових потреб, формування профілю посади, вибір джерел пошуку кандидатів та оцінювання їх професійних і особистісних якостей. У сучасній науковій літературі рекрутмент передбачає добір персоналу з урахуванням конкретних умов робочого середовища та професійних і особистісних характеристик кандидата. Цей процес здійснюється на основі наявної бази кандидатів і відповідей на оголошення, розміщені у засобах масової інформації [20, с.113].

Сучасні методи рекрутингу активно використовують цифрові технології, аналітичні засоби та штучний інтелект для оптимізації процесу підбору персоналу. Ефективний рекрутинг сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості робочої сили та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Етичний аспект рекрутингу включає дотримання принципів рівності, прозорості та конфіденційності персональних даних кандидатів. Таким чином, рекрутмент є важливим інструментом стратегічного управління персоналом та розвитку організації.

Традиційні методи підбору персоналу характеризуються високим рівнем

формалізації та стандартизації, що забезпечує відносну об'єктивність у відборі кандидатів. Однак вони мають певні обмеження, зокрема недостатню оцінку особистісних та мотиваційних чинників, які стають дедалі важливішими в сучасних умовах ринку праці. Тому сучасні організації часто поєднують традиційні методи з інноваційними підходами.

Щоб досягти ефективності в управлінні персоналом, важливо правильно оцінювати працівників, застосовуючи сучасні підходи та методики.

Оцінка персоналу являє собою упорядкований процес збору, аналізу та тлумачення даних про працівників щодо відповідності знань, навичок, компетенцій та поведінкових характеристик працівника вимогам робочого місця та цілям підприємства.

Основні функції оцінки персоналу:

- управлінська (поліпшення управлінських рішень щодо кадрів);
- мотиваційна (підвищення зацікавленості працівників у результатах праці);
- діагностична (виявлення сильних і слабких сторін);
- прогностична (визначення потенціалу розвитку персоналу).

У наукових джерелах подано багато різних підходів до класифікації методів оцінювання персоналу. Зокрема, за суб'єктом, який здійснює оцінювання, методи поділяють на індивідуальні, групові, експертні та методи самооцінки [29, с. 82].

Методи оцінки персоналу також поділяють на кількісні, якісні, комплексні, а також традиційні та сучасні.

1.Якісні методи оцінювання ґрунтуються на характеристиці працівників без використання точних числових показників. До таких методів належать:

- матричний метод - полягає у зіставленні професійних та особистісних якостей конкретного працівника з еталонною моделлю фахівця, який є оптимальним для певної посади;
- метод довільних характеристик - передбачає, що керівник чи кадровий спеціаліст фіксує найвагомші успіхи співробітника, а також найбільш

суттєві недоліки або порушення, після чого формує загальний висновок, порівнюючи ці спостереження;

- оцінювання результатів роботи – найпростіший підхід, коли загалом аналізується ефективність діяльності працівника;

- групова бесіда - обговорення між працівником і керівником чи фахівцями щодо підсумків діяльності та подальших можливостей розвитку.

2. Кількісні методи - це методи, які вважаються найбільш точними, оскільки результати подаються у числовому вигляді. До них відносяться:

- бальна система - за кожне досягнення працівник отримує фіксовану кількість балів, які підраховуються за певний період (місяць, квартал, рік);

- ранжування - керівники формують рейтинги співробітників, після чого результати звіряються. Ті, хто отримує низькі результати оцінювання, можуть підлягати звільненню або переміщенню на менш відповідальні позиції.

2. Комбіновані методи - ці підходи є найбільш результативними, адже поєднують якісні та кількісні інструменти. До таких методів відносяться:

- метод «360 градусів». Він ґрунтується на комплексному зворотному зв'язку, коли роботу співробітника оцінюють керівник, колеги та підлеглі;

- метод сумарних оцінок - кожну компетенцію працівника оцінюють за певною шкалою, після чого визначають середнє значення та співставляють його з еталонним показником для конкретної посади;

- метод групування - персонал розподіляють на кілька категорій: від тих, хто працює слабко, до тих, хто демонструє майже досконалі результати, а потім проводять аналіз і порівняння цих груп.

На думку Колота А.М.[17], у теорії та практиці прийнято розрізняти два основні види оцінювання персоналу: самооцінку та зовнішню оцінку. Самооцінка ґрунтується на кількох образах власного «Я», що сформовані в підсвідомості людини. До них належать: ідеальний, майже недосяжний образ себе; нормативний образ, який відображає уявлення про те, якою потрібно бути, щоб отримати схвалення й повагу від оточення; а також реальний образ -

відносно об'єктивне бачення власних якостей. Крім того, кожна людина потребує позитивного визнання та схвальної оцінки своєї роботи з боку колективу, керівництва та споживачів результатів її праці. Зовнішня оцінка ефективна лише тоді, коли надходить від усіх трьох цих груп. Відсутність хоча б одного різновиду оцінювання може призвести до появи небажаних наслідків у поведінці чи мотивації персоналу.

Використання системи ключових показників ефективності (KPI - key performance indicators) вважається одним із найбільш ефективних способів оцінки працівників. KPI дають змогу визначити, наскільки успішно працівники підприємства досягають як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності [36]. Основне призначення системи полягає в тому, щоб узгодити роботу співробітників різних підрозділів, уникнути суперечливих дій і підвищити узгодженість у виконанні завдань. Кожен працівник робить свій внесок у спільний результат, працює на досягнення визначених для нього цілей і, відповідно, отримує винагороди за їх успішне виконання.

У таблиці 1.2 представлені основні методи оцінки персоналу та здійснено аналіз їхніх переваг і недоліків.

Таблиця 1.2

Методи оцінки персоналу

Методи оцінки	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Ранжування	Порівняння працівників за рівнем результативності шляхом побудови рейтингу.	-Простота використання; - дає загальне уявлення про ефективність; - не потребує складних інструментів.	-Суб'єктивність; - низька точність; - не пояснює причин результатів.
Бальна система	Оцінювання за критеріями, кожен з яких має шкалу балів та вагу.	- Стандартизований підхід; - можливість порівнювати співробітників;	-Потребує якісної розробки шкал; - ризик формальності; - можлива

Продовження табл.1.2			
1	2	3	4
		- гнучкість налаштування.	упередженість.
360 градусів	Комплексний зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих та іноді Клієнтів.	- Підсилює корпоративну культуру; - дає живий зворотний зв'язок.	- Суб'єктивність думок; - трудомісткість; - не завжди придатний для кадрових рішень; - не слід проводити часто.
Метод КРІ	Оцінка на основі показників, які пов'язані зі стратегією підприємства.	- Прозорі цілі; - орієнтація на результат; - можливість аналізувати відхилення від планів.	- Працює лише для вимірюваних сфер; - ризик неправильних метрик; - не враховує зовнішні фактори.
Метод компетенцій	Визначення відповідності працівника моделі професійних і поведінкових компетенцій.	- Показує відповідність посаді; - допомагає формувати програми розвитку; - корисний для кар'єрного планування.	- Потребує чіткої моделі компетенцій; - частково суб'єктивний.
Метод МВО (Управління за цілями)	Оцінка за рівнем досягнення погоджених цілей.	- Підвищує мотивацію; - створює зрозумілі та реалістичні задачі; - дає чітке бачення результату.	- Потребує регулярного контролю; - можливий формальний підхід або нереальні цілі.
Атестація персоналу	Періодична перевірка кваліфікації та відповідності посадовим вимогам.	- Допомагає приймати кадрові рішення; - виявляє прогалини у знаннях; - підвищує відповідальність.	- Викликає стрес; - потребує складної організації; - не завжди відображає реальні навички.

Джерело: складено автором

Отже, методи підбору та оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, оскільки саме від правильного добору кадрів та об'єктивної оцінки їхніх компетенцій залежить ефективність роботи підприємства, мотивація працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціонально побудовані процеси підбору та оцінки дозволяють мінімізувати ризики помилок при наймі, оптимізувати кадрові ресурси та забезпечити гармонійний розвиток персоналу відповідно до потреб підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МК «Галичина»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК «Галичина» є сучасним переробним підприємством молочної галузі України, діяльність якого спрямована на виробництво харчової продукції з високим рівнем доданої вартості. Виробничі потужності ТОВ розташовані на заході України, у Львівській області м. Радехів. Завод був побудований в 1955 році. Історія становлення підприємства пов'язана з розвитком молокопереробного сектору у Львівській області. Протягом тривалого періоду ТОВ «МК «Галичина» здійснює системне оновлення виробничих потужностей, інтегруючи сучасні технології та автоматизовані процеси контролю якості, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі [26].

Підприємство спеціалізується на випуску різних груп молочної продукції: пастеризованого молока, кефірів, йогуртів, сметани, вершкового масла та інших кисломолочних виробів. Виробничий процес ґрунтується на сучасних технологічних рішеннях, що включають використання високоточного обладнання провідних міжнародних виробників, автоматизованих систем обробки молока та контролю критичних фаз виробництва [26].

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє система управління безпечністю та якістю продукції. ТОВ «МК «Галичина» впровадило стандарти FSSC 22000, що є міжнародно визнаною системою гармонізації вимог до харчового виробництва. Це забезпечує суворе дотримання санітарно-гігієнічних норм, контроль технологічних параметрів та простежуваність продукції на всіх етапах виробництва [26].

Сировинна база підприємства формується за рахунок співпраці з

фермерськими та середніми господарствами регіону, що дозволяє забезпечити стабільність якісних характеристик молока. Розвинена логістична система дає змогу оперативно доставляти сировину на перероблення, мінімізуючи втрати та забезпечуючи її свіжість [26].

Основними видами діяльності за КВЕД ТОВ «МК «Галичина» є:

- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Продуктовий портфель ТОВ характеризується значним різноманіттям і задоволенням потреб різних споживачів. ТОВ активно підтримує розвиток традиційних кисломолочних виробів, водночас розширюючи асортимент інноваційними продуктами, серед яких зменшеної жирності, безлактозні продукти та функціональні йогурти.

Бренд «Галичина» має виразну регіональну ідентичність і асоціюється з традиціями молочного виробництва Західної України. Маркетингова стратегія компанії спрямована на формування довіри споживачів через акцент на натуральності продуктів, прозорості виробничих процесів та високих стандартах безпеки[26].

На рис. 2.1 наведена організаційна структура ТОВ «МК «Галичина», яка є функціональною.

Виробничий департамент є ключовим підрозділом ТОВ «МК «Галичина», оскільки він координує всі процеси переробки молока та виготовлення кінцевої продукції. Відділ відповідає за технічне забезпечення, дотримання норм санітарії та гігієни, контроль якості матеріалів і готових продуктів, а також інтеграція сучасних технологій у виробничий процес. Лабораторія департаменту проводить детальний аналіз молочної сировини, перевіряючи її склад і відповідність встановленим стандартам.

Комерційний департамент організовує продаж продукції як у межах країни, так і за її межами, тоді як відділ продажів відповідає за налагодження каналів збуту та взаємодію з дистриб'юторами, супермаркетами і оптовими клієнтами.

Логістичний відділ організовує доставку продукції, управління складами

та контроль руху товарів. Окремий відділ закупівель забезпечує підприємство необхідною сировиною та матеріалами, оптимізує витрати і підтримує ефективні відносини з постачальниками.

Основна роль маркетингового департаменту полягає у розробці та реалізації стратегії просування бренду «Галичина». До складу департаменту входять фахівці з дизайну, брендингу, PR, комунікацій та розвитку нових продуктів. Його ключові функції включають підтримку позитивного іміджу компанії, взаємодію з клієнтами, аналіз ринкових тенденцій та впровадження сучасних маркетингових рішень для зміцнення конкурентних переваг підприємства.

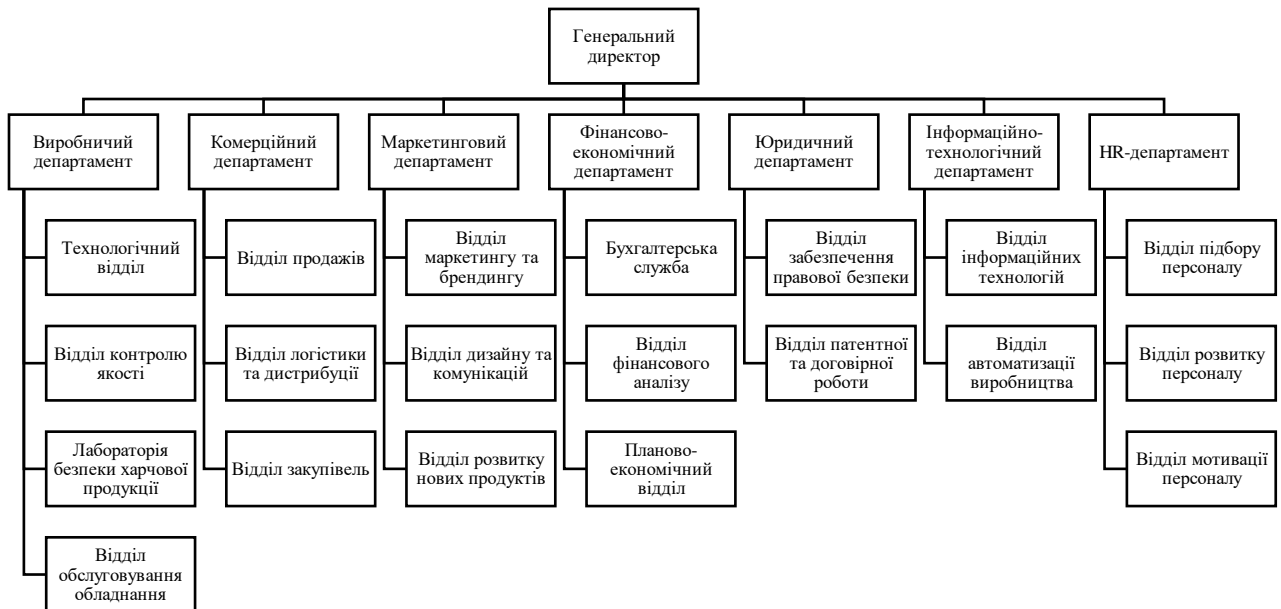


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»

Фінансово-економічний департамент забезпечує управління фінансами підприємства, аналізує доходи та витрати, планує бюджет і контролює його виконання. У складі департаменту працює бухгалтерія, яка веде облік господарських операцій та готує фінансові звіти відповідно до законодавства. Планово-економічний відділ займається оцінкою ефективності виробничої діяльності, прогнозуванням фінансових результатів і сприяє ухваленню

стратегічних рішень.

Юридичний відділ надає правову підтримку всім підрозділам компанії, супроводжує угоди та консультує щодо трудових, договірних, податкових та корпоративних рних питань.

HR-департамент відповідає за формування корпоративної культури, підбір та адаптацію співробітників, організацію навчальних програм і підвищення кваліфікації персоналу. Він розробляє системи мотивації, оцінює ефективність роботи працівників, сприяє створенню комфортного робочого середовища та підтримує лояльність співробітників до компанії.

IT-департамент забезпечує безперебійну роботу цифрової інфраструктури компанії. Він впроваджує автоматизовані системи управління, обслуговує внутрішні сервіси, відповідає за кібербезпеку та реалізацію цифрових рішень, які підвищують ефективність виробництва та управління.

ТОВ «МК «Галичина» також має власний Інтернет-магазин, через який клієнти можуть зручно замовляти молочну продукцію безпосередньо з виробництва, що гарантує її свіжість. Доставка товарів для споживачів здійснюється безкоштовно, що робить сервіс більш привабливим [26].

Для оцінки ефективності роботи підприємства розглянемо динаміку основних показників за три роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ МК «Галичина»

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Власний капітал, тис.грн.	464030	522675	604966	130,4
Чистий дохід, тис. грн	3175091	3690164	4707241	148,3
Валовий прибуток, тис. грн	840425	926814	1257165	148,6
Чистий прибуток, тис. грн	30945	53938	82291	265,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1479	1483	1589	107,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1083022	1324767	1560827	144,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	669638	858233	1126106	168,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Економічний аналіз діяльності ТОВ МК «Галичина» за період 2022-2024 рр. показує стійке зростання фінансових та виробничих показників. Власний капітал зріс із 464,0 млн грн у 2022 році до 605,0 млн грн у 2024 році, що складає близько 130,4% від початкового рівня. Ця динаміка свідчить про посилення фінансової стійкості компанії та її здатності акумулювати внутрішні ресурси для розвитку

Чистий дохід зріс на 48,3%, що відображає активне розширення обсягів реалізації продукції та ефективну політику збуту. Приріст валового прибутку до 149,6% свідчить про підвищення рентабельності виробництва та оптимізацію витрат, а чистий прибуток, що зріс майже в 2,66 рази (265,9%), демонструє значне покращення фінансових результатів підприємства та ефективне управління податковим навантаженням і витратами.

Середньооблікова чисельність працівників зросла лише на 7,5%, що вказує на ефективне використання персоналу.

Середньорічна вартість активів збільшилась на 44,2%, а оборотних активів на 68,2%, що відображає активну інвестиційну політику та збільшення обігових ресурсів, необхідних для забезпечення росту виробництва та реалізації продукції.

Загалом, аналіз основних показників відображає стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та посилення фінансової стійкості. Особливо варто відзначити значне зростання чистого прибутку та оборотних активів, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів ТОВ.

В таблиці 2.2 наведена інформація щодо обсягів реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Аналіз динаміки обсягів реалізації засвідчує стабільне зростання продажів у всіх категоріях продукції. Найбільші абсолютні прирости спостерігаються у сегментах Карпатського йогурту та спеціальних видів продукції, що свідчить про високу споживчу привабливість цих категорій. Як свідчать дані таблиці 2.2, у період 2022-2024 рр. ТОВ «МК «Галичина»

відзначається стабільним зростанням обсягів реалізації продукції. Загальна сума продажів зросла з 3 175 091 тис. грн. у 2022 році до 4 708 241 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст 48,2 %.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Вид продукції	Обсяги реалізації, тис. грн			2024р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Карпатський йогурт	1120643	1222663	1664728	148,5
Карпатський кефір	970832	1130445	1370246	141,1
Спеціальні види продукції	590394	760111	995444	168,5
Екзотичні йогурти	311658	366520	428003	137,3
Закваска Carpaticus	181564	210425	249820	137,6
РАЗОМ	3175091	3690164	4708241	148,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Інформація про активи ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	+,-	%
Необоротні активи:	603924	44,38	603924	25,54	540298	29,47	-63626	-10,53
в т.ч. основні засоби	193007	31,95	193007	77,85	493283	91,29	300276	1,55
Оборотні активи:	756955	55,62	756955	74,46	1292701	70,52	533746	70,77
в т.ч. запаси	297831	39,34	297831	45,03	128520	9,94	-169311	-56,84
дебіторська заборгованість	322025	43,86	322025	38,84	409136	31,64	87111	27,05
грошові кошти	130811	17,28	130811	14,29	29546	2,28	-101265	-77,41
Разом	1 360 879	100	1 360 879	100	1 832 999	100	+472 120	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Динаміка активів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. характеризується значними структурними змінами. Незважаючи на зменшення частки необоротних активів у загальній структурі балансу з 44,38% у 2022 р. до

29,47% у 2024 р., слід відзначити суттєве збільшення основних засобів у 2024 р. (+155%), що може свідчити про капітальні інвестиції у виробничі потужності підприємства. Оборотні активи зросли на 70,77%, що обумовлено суттєвим збільшенням дебіторської заборгованості (+27,05%). Одночасно спостерігається значне скорочення запасів (-56,84%) та грошових коштів (-77,41%), що може свідчити про оптимізацію складських залишків та високу мобілізацію грошових ресурсів у діяльності підприємства. Загалом, сумарні активи підприємства зросли на 34,7%, демонструючи позитивну тенденцію росту капітальної бази та активізації обігових ресурсів.

В таблиці 2.4 наведені фінансові результати ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			2024р.у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3175091	3690164	4708241	148,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2334666	2763350	3451076	147,8
Валовий: прибуток	840425	926814	1257165	149,6
Інші операційні доходи	51857	55954	46087	88,8
Адміністративні витрати	65540	78444	109875	167,6
Витрати на збут	654459	728127	906368	138,5
Інші операційні витрати	105955	97293	152844	144,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	66328	78904	134165	202,3
Інші доходи	191	5305	6904	в 36 р.
Фінансові витрати	28763	18385	32103	111,6
Інші витрати	7	46	12	171,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	37749	65778	108954	288,6
Витрати з податку на прибуток	6795	11840	26663	392,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	30954	53938	82291	265,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників таблиці 2.4 свідчить, що чистий дохід ТОВ «МК «Галичина» у 2022-2024 рр. збільшився на 48,3%, що демонструє позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції

також зросла - на 47,8%, тобто приріст доходів випередив приріст витрат. Це забезпечило підвищення валового прибутку на 49,6%. Паралельно підприємство збільшило операційні витрати: адміністративні - на 67,6%, витрати на збут - на 38,5%, інші операційні - на 44,3%. Попри це, фінансовий результат від основної діяльності суттєво покращився: операційний прибуток зріс удвічі, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та виробничими ресурсами. Особливо значним було збільшення інших доходів - майже у 36 разів. Фінансові витрати зросли на 11,6%, що може бути пов'язане зі збільшенням боргового навантаження або змінами у вартості залучених фінансових ресурсів. У результаті прибуток до оподаткування підвищився у 2,8 рази. Витрати на податок на прибуток збільшилися у 3,9 раза, що є наслідком покращення фінансового результату. Загалом чистий прибуток ТОВ «МК «Галичина» за 2022–2024 рр. зріс у 2,6 рази, що свідчить про зміцнення фінансової позиції та підвищення ефективності діяльності підприємства..

2.2. Оцінка ефективності процесу підбору та розвитку персоналу на підприємстві

Ефективність використання персоналу істотно впливає на результати виробництва, рівень собівартості та якість продукції. Тому дослідження кадрового потенціалу є важливою частиною комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

Динаміку чисельності працівників ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.2.

Згідно з даними рисунка, у 2022 році ТОВ «МК «Галичина» працювало 1479 осіб. Протягом 2022-2024 рр. середньооблікова чисельність персоналу зросла на 110 осіб і становила 1589 працівників.

Функції щодо кадрового забезпечення в ТОВ «МК «Галичина» виконує HR-департамент, до складу якого входять відділи підбору, розвитку та мотивації персоналу. Основні завдання департаменту охоплюють формування

кадрової політики, розробку організаційної структури та штатного розпису, планування додаткової потреби у робітниках, фахівцях, керівниках і службовцях необхідних професій. Також до його функцій належать організація навчання персоналу, впровадження системи адаптації нових працівників, розробка положення про атестацію та оцінку персоналу, створення та контроль за дотриманням посадових інструкцій, розроблення системи оплати праці та преміювання, а також забезпечення відповідності кадрових процесів вимогам трудового законодавства й оформлення всієї необхідної документації щодо особового складу.

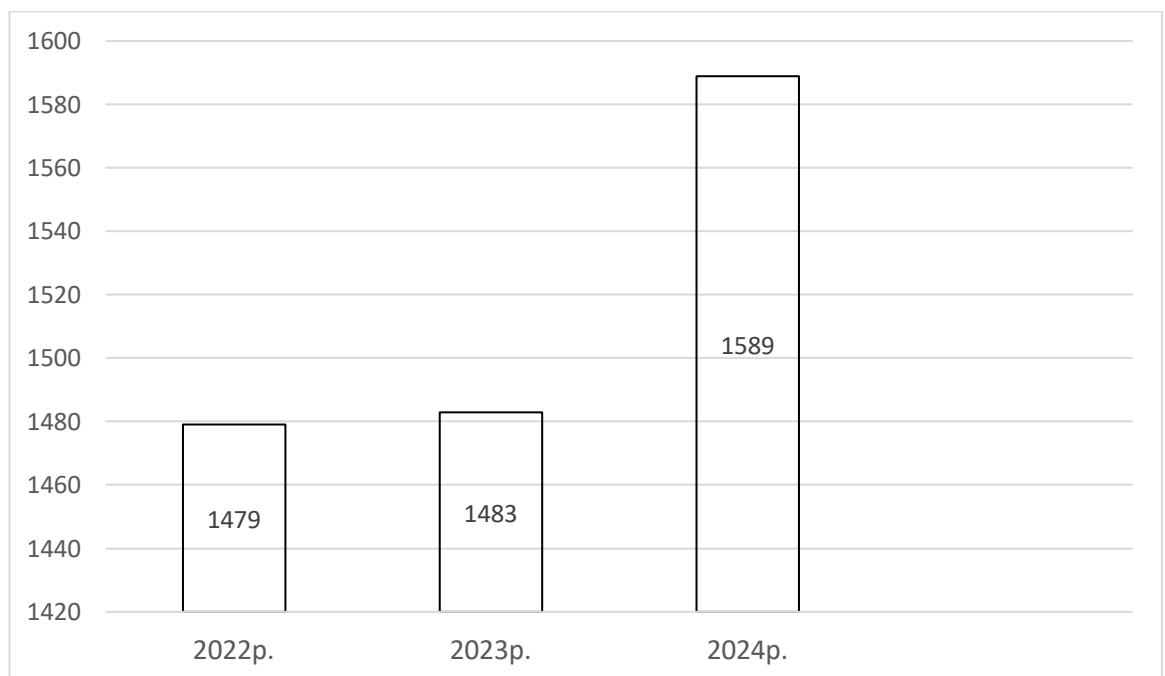


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В таблиці 2.5 наведені дані щодо складу та структури персоналу ТОВ «МК «Галичина».

Аналіз структури персоналу ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. свідчить про те, що вона відносно стабільна. Частка адміністративного персоналу дещо зменшилася з 12,8 % у 2022-2023 рр. до 12,3 % у 2024 році, тоді як частка виробничих працівників, навпаки, дещо зросла до 87,7 %. Це свідчить

про акцент компанії на збільшенні саме виробничих потужностей та підсиленні основної діяльності.

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу ТОВ «МК «Галичина»

Категорії персоналу	2022р.		2023р.		2024р.		2024р. до 2022р. п., %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	1479	100	1483	100	1589	100	107,5	-
Адміністративний персонал	189	12,8	190	12,8	195	12,3	103,7	96,0
Виробничий персонал	1290	87,2	1293	87,2	1394	87,7	108,0	100,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чисельність адміністративного персоналу зросла на 3,7 %, але його частка в загальній структурі знизилася на 4 %, що вказує на випереджальне зростання виробничого персоналу. Виробничий персонал збільшився на 8 %, а його частка підвищилася на 0,6 %, що підтверджує тенденцію до виробничої орієнтації розвитку підприємства.

Ефективний процес підбору кадрів є одним із найважливіших чинників успіху будь-якої організації. Від того, наскільки вдалим буде залучення компетентних і вмотивованих співробітників, залежить продуктивність роботи, рівень конкурентоспроможності та стійкий розвиток підприємства.

В таблиці 2.6 розглянемо показники руху персоналу ТОВ «МК «Галичина».

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу ТОВ «МК «Галичина»

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1479	1483	1589	107,5
Прийнято працівників, осіб	22	114	12	54,5
Вибуло працівників, осіб	18	8	15	83,3
в тому числі:				
- за власним бажанням	18	7	14	77,7

- з інших причин	-	1	1	-
------------------	---	---	---	---

Продовження табл.2.6

Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,015	0,076	0,006	37,7
Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,012	0,007	0,009	75,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,027	0,082	0,017	62,9
Коефіцієнт плинності персоналу	0,012	0,004	0,009	75,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки показників руху персоналу ТОВ «МК «Галичина» упродовж 2022–2024 років засвідчує загальну тенденцію до стабілізації кадрового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників демонструє поступове зростання: у 2024 році вона становила 1589 осіб, що на 7,5% перевищує рівень 2022 року. Це може свідчити про розширення виробничої діяльності або підвищення потреби в трудових ресурсах у межах реалізації стратегічних завдань підприємства.

Динаміка руху кадрів характеризується суттєвими коливаннями за аналізований період. Зокрема, у 2023 році спостерігалось значне зростання кількості прийнятих працівників (114 осіб), тоді як у 2024 році цей показник різко знизився до 12 осіб. Порівняно з 2022 роком рівень наймання зменшився на 45,5%, що може свідчити про оптимізацію кадрової політики, зменшення потреби у додаткових працівниках або поглиблення процесів внутрішньої реструктуризації.

Вибуття працівників у 2024 році становило 15 осіб, що на 16,7% менше від рівня 2022 року. Переважна частка звільнень припадає на звільнення за власним бажанням, що відображає суб'єктивні мотиви працівників і водночас може сигналізувати про наявні резерви для покращення соціально-психологічного клімату та умов праці. Незначна кількість випадків вибуття з інших причин підтверджує відсутність критичних структурних зрушень у кадровому складі.

Система коефіцієнтів руху персоналу демонструє стійку тенденцію до зниження інтенсивності кадрової мобільності. Так, коефіцієнт обороту з

наймання у 2024 році становив лише 0,006, що відповідає 37,7% рівня 2022 року. Коефіцієнт обороту з вибуття (0,009) та коефіцієнт плинності кадрів (0,009) зменшилися до 75% свого базового значення. Зниження коефіцієнта загального обороту персоналу до 0,017 (62,9% від рівня 2022 року) також підтверджує скорочення загальної динамічності трудових переміщень.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що у 2022-2024 роках ТОВ «МК «Галичина» характеризувалося поступовою стабілізацією кадрового складу та зниженням рівня плинності. Разом із тим суттєве скорочення масштабів наймання у 2024 році порівняно з попередніми роками може свідчити як про зменшення потреби у робочій силі, так і про прагнення підприємства підвищити ефективність використання наявного персоналу.

Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки заходів із удосконалення кадрової політики та підвищення мотиваційного потенціалу працівників.

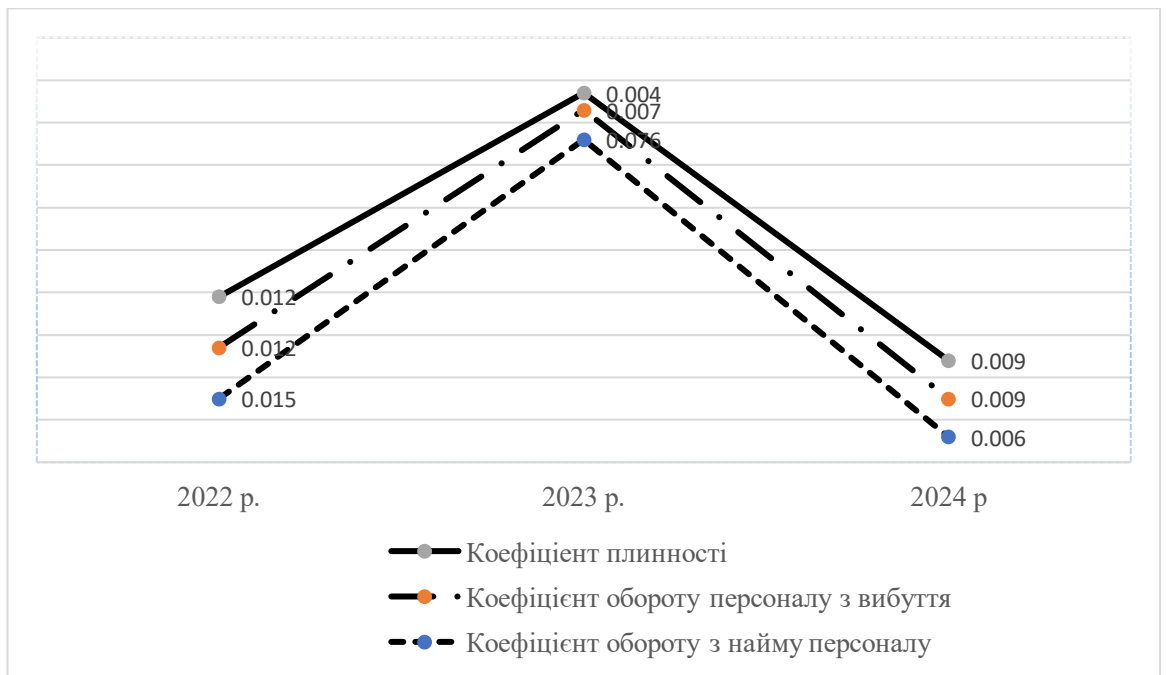


Рис. 2.3. Динаміка показників руху персоналу в ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Головним завданням процесу підбору персоналу в ТОВ «МК «Галичина»

є забезпечення компанії кваліфікованими працівниками у необхідній кількості та з відповідним рівнем професійних компетенцій. Процес підбору та працевлаштування здійснюється за наступною процедурою:

1. Виникнення вакансії. Вакансія може з'явитися у разі відкриття нової посади або необхідності заміни діючого співробітника.

2. Внутрішній пошук кандидатів. Розглядаються співробітники компанії та кандидати за рекомендаціями. Кар'єрні перспективи мотивують співробітників залишатися на підприємстві та дозволяє економити ресурси на навчання нових спеціалістів.

3. Зовнішній пошук. Якщо серед внутрішніх кандидатів не знаходиться підходящої особи, вакансії публікуються на офіційному сайті ТОВ, співробітництво з навчальними закладами, звертаються в центр зайнятості.

4. Очна співбесіда. Проводиться керівником відділу підбору персоналу з розвитку та включає оцінку:

- професійного досвіду;
- особистих якостей;
- наявності необхідних документів для працевлаштування.

5. Обмін інформацією під час співбесіди. Співбесіда організовується у формі діалогу «питання – відповідь». До типових помилок інтерв'юера, що можуть знижувати ефективність підбору, відносяться оцінка кандидата за першим враженням або зовнішнім виглядом, а також надмірне акцентування на невербальній поведінці.

6. Прийняття рішення про працевлаштування. Керівник визначає відповідність кандидата вимогам посади та повідомляє його про результати. У разі позитивного рішення узгоджується дата початку роботи та процес оформлення документів.

7. Оформлення на роботу та адаптація. Цей етап включає:

- оформлення заяви;
- проходження медичної комісії або надання медичної книжки для працівників, що безпосередньо працюють на виробництві;

- підписання трудового договору та видача наказу;
- ознайомлення з внутрішніми документами та посадовими інструкціями.

Випробувальний термін у ТОВ «МК «Галичина» становить один місяць. В ТОВ «МК «Галичина» для введення на посаду передбачається адаптація нового працівника. Крім того, усі співробітники проходять інструктажі з охорони праці та безпеки. Етапи підбору та прийняття персоналу на роботу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Етапи підбору персоналу та прийняття на роботу у ТОВ «МК «Галичина»

Етап	Зміст етапу
Виникнення вакансії	Вакансія з'являється у разі відкриття нової посади або необхідності заміни діючого співробітника
Внутрішній пошук кандидатів	Розглядаються чинні співробітники компанії та кандидати за рекомендаціями
Зовнішній пошук кандидатів	За відсутності відповідних внутрішніх кандидатів, джерела підбору - центр зайнятості, публікація на офіційному сайті ТОВ, співробітництво з навчальними закладами
Очна співбесіда	Проводиться керівником відділу підбору персоналу. Оцінюється професійний досвід, особисті якості та наявність необхідних документів
Обмін інформацією під час співбесіди	Співбесіда проходить у формі діалогу «питання - відповідь»
Прийняття рішення про працевлаштування	Керівник оцінює відповідність кандидата посаді та повідомляє результат. У разі позитивного рішення узгоджується дата початку роботи
Оформлення на роботу та адаптація	Оформлення заяви, проходження медичної комісії або подання медичної книжки, підписання трудового договору, видача наказу, ознайомлення з внутрішніми документами та посадовими інструкціями

ТОВ «МК «Галичина» здійснює добір персоналу переважно за формальними критеріями. Для залучення кандидатів на вакантні посади підприємство застосовує такі методи, як рекрутинг, цільовий пошук (Executive search) та через центр зайнятості. Рекрутинг використовується під час підбору

працівників. У цьому випадку розробляється детальний опис вакансії із зазначенням основних вимог та, за необхідності, додаткових умов для претендентів. Оголошення про відкриті посади розміщуються у засобах масової інформації, на спеціалізованих інтернет-ресурсах і на корпоративному вебсайті. Цільовий пошук у ТОВ «МК «Галичина» застосовується з метою добору керівників та ключових спеціалістів. Підбір працівників у ТОВ «Галичина» за участю центру зайнятості здійснюється шляхом подання інформації про наявні вакантні посади до відповідного територіального підрозділу служби зайнятості. Під час подання заявки підприємство визначає професійні вимоги до кандидатів, умови роботи та зарплатні умови та режим роботи. Фахівці центру зайнятості проводять попередній відбір осіб, які відповідають зазначеним критеріям, та направляють їх на співбесіду до підприємства. Застосування такого способу добору персоналу дає змогу ТОВ «Галичина» залучати працівників з числа зареєстрованих шукачів роботи.

Щодо адаптації нових працівників в ТОВ «МК «Галичина», то це є важливою складовою системи управління персоналом та спрямований організаційного входження нового співробітника в виробниче середовище компанії. На цьому етапі працівник передається у безпосереднє підпорядкування керівнику структурного підрозділу, який здійснює координацію та контроль процесу адаптації. У межах основного етапу адаптації в ТОВ «МК «Галичина» здійснюється детальне ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками, специфікою виробничих і управлінських процесів, а також з обладнанням, технологіями та стандартами якості, що застосовуються на підприємстві. Важливе місце займає знайомство з колективом, визначення ролі працівника в команді та формування чіткого розуміння схеми взаємодії з іншими підрозділами підприємства.

Працівника ознайомлюють із системою контролю результатів праці, що діють у ТОВ «МК «Галичина». Крім того, проводиться інструктаж щодо можливих проблем виробничого процесу, механізмів, а також порядку застосування дисциплінарних заходів відповідно до чинних внутрішніх

нормативних документів і трудового законодавства. Протягом випробувального терміну здійснюється систематичний контроль якості виконання працівником поставлених завдань з метою оцінювання рівня його професійної компетентності та відповідності займаній посаді.

Завершальним етапом адаптації є підведення підсумків випробувального терміну, за результатами якого керівництво ТОВ «МК «Галичина» ухвалює рішення щодо подальшого працевлаштування працівника, його остаточного закріплення на посаді або необхідності коригування умов роботи чи професійного розвитку.

Необхідно підкреслити, що виробничі процеси ТОВ «МК «Галичина» вимагають висококваліфікованого персоналу, адже пов'язані з експлуатацією сучасного складного обладнання, автоматизованих ліній та техніки як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Це зумовлює зростання значення компетентних працівників, здатних оперативно вирішувати виробничі завдання та забезпечувати ефективність роботи підприємства.

Для розвитку персоналу ТОВ «МК «Галичина» приділяє значну увагу системі підготовки та перепідготовки кадрів, підвищенню кваліфікації та професійного рівня працівників у відповідних навчальних закладах. За організацію й координацію навчального процесу відповідає відділ розвитку персоналу.

У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку та впровадження нових виробничих рішень особливої важливості набуває освітній рівень працівників. Саме від професійних знань та підготовки залежить швидкість освоєння інноваційних технологій.

Таблиця 2.8 відображає зміну освітнього складу персоналу ТОВ «МК «Галичина» у 2022-2024 роках.

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «МК «Галичина» за період 2022-2024 рр. показує наявність певних змін. Кількість працівників із загальною середньою освітою зросла лише незначно - з 58 до 59 осіб (101,7 %), тоді як їхня частка у загальній чисельності персоналу зменшилася з 3,9 % до 3,7 %. Це

свідчить про відносну стабільність цієї групи працівників на тлі збільшення чисельності інших освітніх категорій.

Таблиця 2.8

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «МК «Галичина»
за 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р. у % до 2022р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна середня освіта	58	3,9	59	3,9	59	3,7	101,7	94,8
Середньо-спеціальна освіта	960	64,9	917	61,8	1002	63,0	104,3	97,1
Початковий рівень вищої освіти	35	2,3	34	2,3	37	2,3	105,7	100
Вища освіта	426	28,9	473	32,0	491	31,0	115,2	107,3
Разом	1479	100	1483	100	1589	100	107,5	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Працівники із середньо- спеціальною освітою залишаються домінуючою групою, хоча їх частка дещо зменшилася з 64,9 % у 2022 році до 63,0 % у 2024 році. Абсолютна чисельність цієї групи зросла до 1002 осіб (104,3 %), що свідчить про її стійкий кадровий потенціал та значущість для виробничих процесів підприємства.

В таблиці 2.9 розглянемо дані щодо підвищення кваліфікації працівників ТОВ «МК «Галичина».

За даними 2022-2024 рр. підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «МК «Галичина» демонструє загальне зростання: найбільше зросла участь у короткострокових курсах на 225%, суттєво зросла підготовка безпосередньо на виробництві - на 28,4%, а навчання у навчальних закладах залишилося стабільним із незначним приростом - 5,7%. Водночас участь у навчальних тренінгах дещо зменшилася у 2024 році порівняно з 2023, що може вказувати на переорієнтацію на сучасні форми професійного розвитку. Загалом тенденція свідчить про підвищення професійного рівня працівників.

Таблиця 2.9

Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Підвищили кваліфікацію, всього	501	632	663	132,3
з них				
- безпосередньо на виробництві	458	562	588	128,9
- короткострокові курси	8	22	26	325,0
- навчальні тренінги	-	14	12	-
- в навчальних закладах	35	34	37	105,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Підвищення кваліфікації персоналу на виробництві в ТОВ «МК «Галичина» передбачає практичне навчання працівників безпосередньо на робочих місцях. Воно охоплює відпрацювання правил безпеки, правильне користування засобами захисту та розвиток професійних навичок у процесі виконання посадових обов'язків.

Короткострокові курси підвищення кваліфікації для працівників ТОВ, які проводяться із залученням провідних спеціалістів, передусім обов'язкові для нових співробітників. Основна мета таких курсів - підвищення професійних компетенцій у ключових сферах діяльності, формування організаційної культури та системи цінностей, ознайомлення з сучасними технологіями, нормативними вимогами та етичними нормами поведінки. Після завершення навчання обов'язково проводиться оцінювання знань, а підтвердженням проходження курсу є сертифікат, який видається працівникам.

Тематичні семінари організовуються в ТОВ «МК «Галичина» для співробітників і, як правило, проводяться в інших установах із запрошенням провідних фахівців та лекторів. Головним завданням таких семінарів є підвищення кваліфікації щодо актуальних питань діяльності. Склад групи слухачів визначається темою семінару.

Навчальні тренінги в ТОВ «МК «Галичина» спрямовані на формування

практичних навичок у працівників для ефективної роботи як у стандартних, так і у нестандартних ситуаціях.

Також підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «МК «Галичина» здійснюється через навчання в навчальних закладах. Таке навчання дозволяє працівникам здобути ґрунтовні знання та практичні навички, які вони надалі застосовують безпосередньо на виробництві для підвищення ефективності та якості виконуваної роботи.

Водночас з метою подальшого вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу доцільним є формування більш системного та комплексного підходу до розвитку працівників. Це передбачає підвищення узгодженості заходів навчання з потребами підприємства, орієнтацію на сучасні підходи до професійного розвитку, а також організацію систематичного оцінювання результатів навчання для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

2.3. Шляхи вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина»

Підбір персоналу являє собою процес залучення нових співробітників до роботи в компанії. ТОВ «МК «Галичина» використовує підбір за формальними ознаками. Як ми вже зазначили, для пошуку кандидатів на вакантні посади ТОВ використовує: рекрутинг; цільовий пошук (Executive search) та центр зайнятості. Традиційні методи виявляються малоефективними, трудомісткими та не забезпечують системного підходу. Найрезультативніший підбір персоналу досягається завдяки поєднанню різноманітних каналів залучення кандидатів, системного підходу до відбору та використання HR-аналітики разом із автоматизованими рішеннями на базі ATS. Це дозволяє оптимізувати процеси щодо підбору персоналу, скоротити строки закриття вакансій і підвищити загальний рівень відповідності кандидатів вимогам бізнесу.

Наразі не існує універсального способу підбору персоналу. Вибір методу

пошуку слід здійснювати з урахуванням посади, поточного стану справ у компанії, терміновості вакансії та умов на ринку праці [7, с.407].

Пропонуємо впровадити в ТОВ «МК «Галичина» HRM-системи Hurma.

Hurma System - це HR-платформа, яка допомагає керувати персоналом, зберігати та обробляти інформацію про співробітників, вести облік зарплат, робочих графіків, відпусток і оцінки ефективності праці. У системі передбачені інструменти для організації навчання, створення курсів та тестів, а також можливість контролювати робочий час і автоматично розраховувати заробітну плату [1].

HURMA - сучасна система для управління персоналом із широким функціоналом. Платформа вирізняється зручним інтерфейсом та можливістю інтеграції з різними сторонніми сервісами [35].

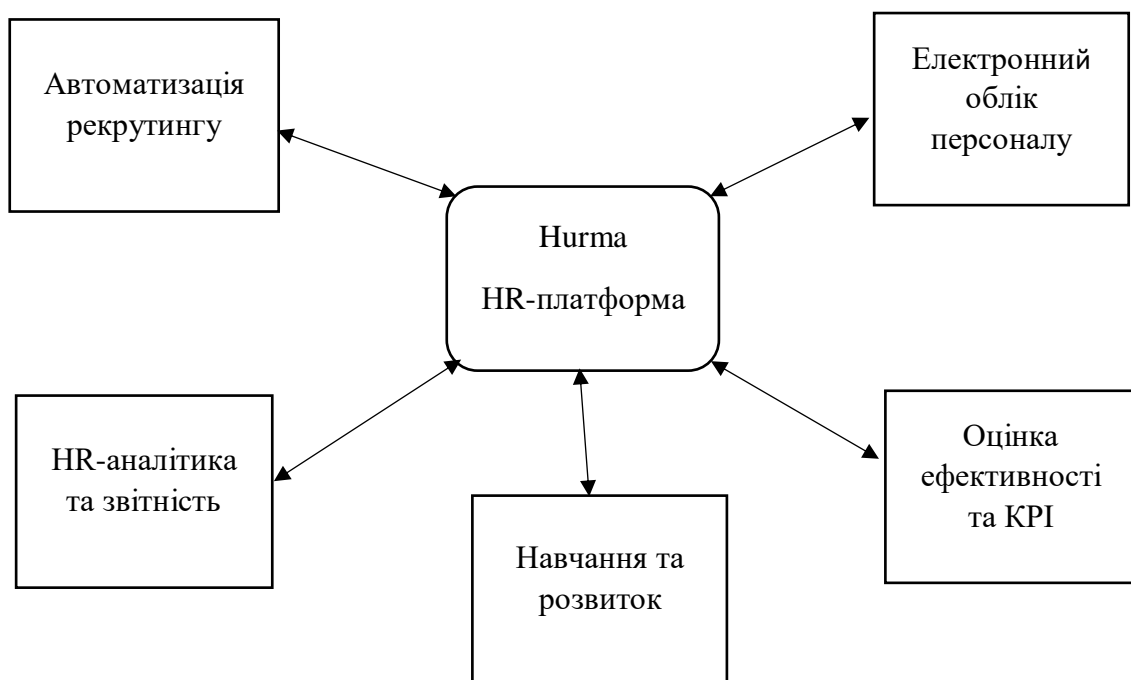


Рис.2.4. Основні модулі HRM-системи HURMA

Джерело: Схема розроблена автором на основі функціональних можливостей HR-системи Hurma.

HURMA - це хмарна HR-платформа, яка об'єднує кілька модулів для комплексного управління персоналом і дозволяє:

- автоматизувати процеси підбору та найму співробітників;

- вести електронний облік персоналу;
- оцінювати продуктивність через KPI;
- планувати навчальні програми та розвиток співробітників;
- аналізувати HR-дані для прийняття рішень[35].

Щоб розпочати роботу з Hirma, необхідно виконати такі кроки:

1. Запустити програму в межах ТОВ;
2. Ознайомитися з ліцензійною угодою;
3. Встановити програму у локальному або мережевому варіанті.

Після інсталяції відбувається реєстрація структурного підрозділу в системі. Потрібно заповнити повний обсяг інформації про підрозділ, включно з типом установи, кодом ЄДРПОУ, повною назвою організації, юридичною та фактичною адресою, контактними даними, даними про реєстрацію у відповідних державних органах (Міністерство доходів і зборів, Пенсійний фонд), видом діяльності та інформацією про керівництво установи.

На рис.2.5 наведені етапи впровадження Hirma в ТОВ «МК «Галичина».

Кожен співробітник HR-департаменту отримує доступ до програмного забезпечення та виконує визначені функції відповідно до наданого рівня прав у системі.

Одним із ключових модулів у процесі рекрутингу є розділ «Вакансії». Його використання є надзвичайно важливим для служби підбору персоналу ТОВ, оскільки забезпечує ефективне залучення кваліфікованих фахівців і своєчасне закриття відкритих посад. Керівник підрозділу має можливість формувати нові заявки на підбір персоналу, а також переглядати стан раніше створених. Для цього необхідно заповнити форму встановленого зразка, налаштовану адміністратором системи. Після створення заявка автоматично передається на погодження відповідальній особі, яка може її схвалити або відхилити. У разі затвердження заявка надходить рекрутеру, який на її основі формує вакансію та розпочинає роботу з нею.

Аналіз потреб ТОВ

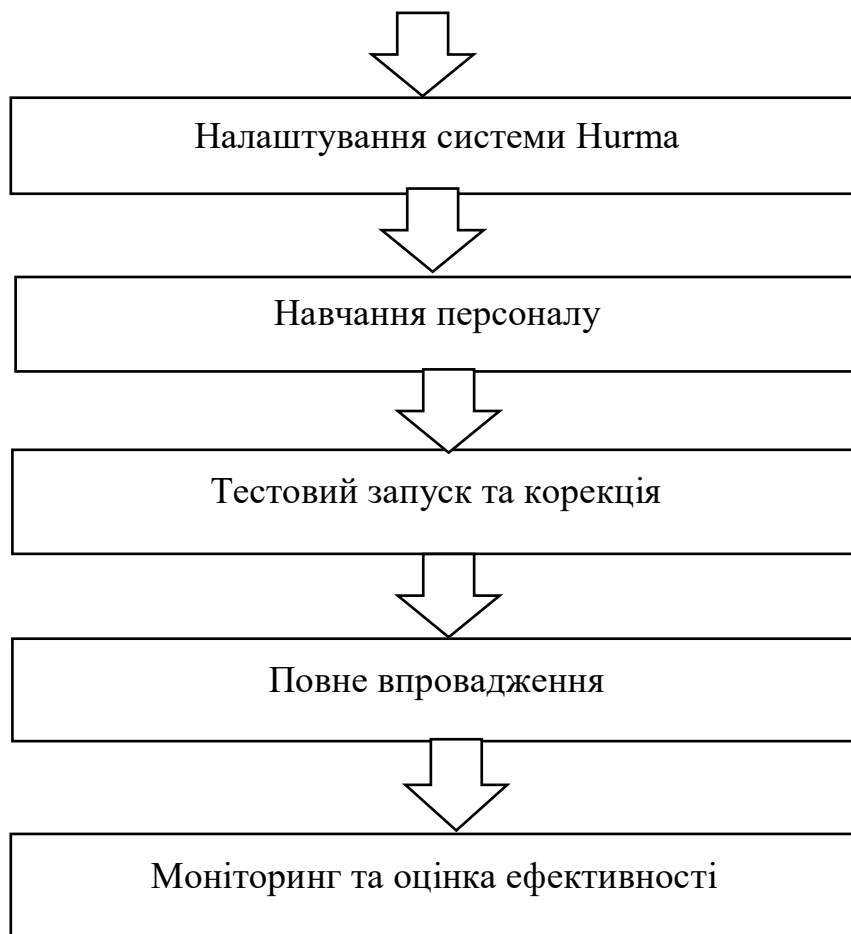


Рис.2.5.Етапи впровадження Hurma ТОВ «МК «Галичина»
Джерело: Схема розроблена автором

Створення вакансії в системі можливе як на основі погодженої заявки, так і шляхом введення даних вручну. У заявці вказуються назва та статус вакансії, відповідальний рекрутер, кількість відкритих посад, а також основні вимоги до кандидатів, такі як досвід роботи та знання іноземних мов. Система надає можливість публікувати вакансії на популярних онлайн-платформах для пошуку роботи всього за кілька кліків. Після розміщення оголошень відгуки кандидатів надходять безпосередньо до Hurma, що дозволяє значно скоротити час виконання процедур та підвищити результативність підбору персоналу.

У програмі передбачена можливість створення та використання шаблонів документів. Застосування шаблонів суттєво оптимізує документообіг, оскільки підготовлені первинні документи можна швидко заповнити, підписати за

допомогою електронного цифрового підпису та надіслати контрагентам.

У системі Hurma доступні такі типи шаблонів:

- власні - шаблони, створені користувачами для внутрішнього використання або взаємодії з контрагентами; до них також належать публічні шаблони, сформовані на основі локальних зразків;
- типові - стандартні шаблони, розроблені постачальником програмного забезпечення, редагування яких можливе лише з його боку;
- шаблони клієнтів - документи організацій-контрагентів, що зберігаються у Глобальному реєстрі шаблонів і можуть бути опубліковані лише після погодження з розробником системи.

У таблиці 2.10 наведено інформацію щодо очікуваних результатів упровадження програмного продукту Hurma.

Таблиця 2.10

Очікуваний ефект впровадження Hurma

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний результат
Час закриття вакансії	30 днів	10 днів	-66%
Автоматизація оцінки KPI	Ні	Так	+100% точності
Планування навчання	Частково	Повністю	+50% ефективності
Збереження даних персоналу	Розрізнено	Єдина база	-20% втрат даних
Задоволеність HR-персоналу	Середня	Висока	Підвищення мотивації

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.11 Наведені можливі ризики щодо впровадження Hurma в ТОВ «МК «Галичина» та шляхи їх мінімізації.

Запровадження програмного забезпечення Hurma дозволить підвищити ефективність процесів рекрутингу в ТОВ «МК «Галичина» шляхом їх автоматизації та спрощення. Постійний контроль і аналіз результатів використання системи сприятимуть досягненню оптимальних показників.

Таблиця 2. 11

Можливі ризики впровадження Нурта та шляхи їх мінімізації

Ризик	Причина	Рекомендації
Опір персоналу	Звичка до старих процесів	Провести навчання, презентацію переваг
Технічні проблеми	Недостатня інтеграція	Тестовий запуск, підтримка ІТ
Неповне використання функцій	Недостатня мотивація HR	Регулярний контроль, КРІ впровадження

Джерело: розраховано автором

Відділ розвитку персоналу ТОВ «МК «Галичина» здійснює заходи, спрямовані на професійний розвиток працівників і підвищення рівня їхньої кваліфікації. На підприємстві впроваджуються окремі форми навчання, зокрема внутрішні інструктажі, виробниче навчання, навчальні тренінги, а також навчання незначної частини працівників у закладах освіти. Водночас система розвитку персоналу має недоліки, що знижують її загальну ефективність.

Однією з ключових проблем є низький рівень залученості співробітників до процесів професійного розвитку. Значна частина працівників сприймає навчання як формальність або додаткове навантаження, що зумовлено недостатньо прозорим зв'язком між підвищенням кваліфікації та можливостями кар'єрного зростання.

Крім того, слід відзначити обмежене використання сучасних форм і методів навчання. Переважно застосовуються традиційні підходи. Це негативно впливає на рівень зацікавленості персоналу, особливо молодих спеціалістів.

Таким чином, незважаючи на те, що Відділ розвитку персоналу ТОВ «МК «Галичина» виконує важливі функції у сфері навчання та розвитку працівників, наявні проблеми свідчать про необхідність удосконалення підходів до залучення співробітників до професійного розвитку, що зумовлює доцільність розробки та впровадження відповідних заходів.

З метою підвищення ефективності залучення персоналу до професійного розвитку в ТОВ «МК «Галичина» важливим завданням є співпраця з менеджером з персоналу щодо формування культури, у якій кожен працівник

матиме доступ до навчання та можливість участі в заходах професійного розвитку. Для цього необхідним є попереднє визначення потреб співробітників, що дозволить раціонально спланувати бюджет підприємства на підвищення кваліфікації та сформувавши комплекс заходів, спрямованих на створення системного й мотиваційно орієнтованого підходу до розвитку персоналу.

По-перше, рекомендується розробити та впровадити цілісну систему управління розвитком персоналу, яка передбачатиме регулярну оцінку компетенцій працівників, формування індивідуальних планів розвитку та узгодження навчальних заходів зі стратегічними цілями підприємства.

По-друге, важливо посилити мотивацію співробітників до навчання шляхом забезпечення прозорого зв'язку між результатами професійного розвитку та можливостями кар'єрного зростання, участю в кадровому резерві, а також системою преміювання.

По-третє, доцільним є розширення спектра форм навчання, зокрема шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів, наставництва та внутрішнього обміну знаннями, що сприятиме формуванню культури безперервного навчання.

По-четверте, необхідно запровадити систему оцінювання ефективності навчання, яка дозволить визначати практичний вплив навчальних програм на результати діяльності персоналу та обґрунтовувати подальші управлінські рішення.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу, стимулюванню мотивації працівників та загальній ефективності роботи ТОВ «МК «Галичина». Для компанії та менеджера з персоналу важливо формувати корпоративну культуру, яка надає кожному працівникові можливість навчатися та брати активну участь у різноманітних програмах професійного розвитку.

ВИСНОВОК

1. На основі проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління персоналом має вирішальне значення для забезпечення конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства, а процеси підбору та розвитку персоналу займають у ньому особливе місце. Сутність підбору персоналу полягає у системному відборі працівників, здатних ефективно виконувати посадові обов'язки та відповідати стратегічним цілям підприємства, що забезпечує формування компетентного та мотивованого кадрового потенціалу. Розвиток персоналу, у свою чергу, передбачає цілеспрямоване підвищення професійних знань, навичок і компетенцій працівників через навчання, перепідготовку, стажування та професійне вдосконалення, що сприяє підвищенню продуктивності праці та готовності до виконання нових завдань. Таким чином, ефективна інтеграція підбору та розвитку персоналу є ключовим чинником підтримки конкурентних переваг підприємства, стабільної діяльності та довгострокового розвитку.

2. Ефективне управління персоналом, що поєднує його ключові функції та принципи, забезпечує оптимальний підбір та розвиток персоналу. Це забезпечує підвищення ефективності роботи, формування сприятливого психологічного клімату, розвиток креативного потенціалу персоналу та реалізацію стратегічних завдань підприємства.

3. Підбір і оцінка персоналу є ключовими елементами ефективного управління кадровими ресурсами підприємства. Традиційні методи відбору, такі як інтерв'ю, тестування та аналіз резюме, забезпечують формалізовану оцінку знань і навичок, але обмежені у визначенні особистісних та мотиваційних якостей. Інноваційні підходи - рекрутинг, хедхантинг, аутстафінг, скринінг - дозволяють точніше підбирати кадри відповідно до специфічних потреб підприємства та оптимізувати витрати на залучення персоналу. Оптимальне поєднання традиційних і сучасних методів забезпечує ефективний

підбір кваліфікованих працівників, дає можливість оцінити їх компетенції та потенціал. Використання сучасних інструментів, таких як KPI, 360 градусів та рекрутинг, сприяє розвитку персоналу, підвищенню мотивації.

4. ТОВ «МК «Галичина» є сучасним молокопереробним підприємством з високим рівнем технологічного оснащення. Підприємство орієнтоване на випуск широкого спектру молочних продуктів, включно з традиційними та інноваційними продуктами, орієнтованими на різні категорії споживачів. Економічні показники за 2022-2024 рр. демонструють стійке зростання фінансових та виробничих результатів: власний капітал зріс на 30,4 %, чистий дохід - на 48,3 %, а чистий прибуток збільшився майже в 2,66 рази. Загалом, аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «МК «Галичина» вказує на стабільний розвиток підприємства, оптимізацію використання ресурсів і підвищення фінансової стійкості, а також конкурентоспроможності на ринку молочних продуктів України.

5. Результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. відображають поступову стабілізацію чисельності та організаційної структури персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 7,5 %. Підбір персоналу на підприємстві здійснюється переважно за формальними критеріями. Для залучення кандидатів на вакантні посади використовуються такі методи, як рекрутинг, цільовий пошук (Executive search) та звернення до центрів зайнятості. Традиційні методи підбору виявляються малоефективними, трудомісткими та не забезпечують системного підходу. Позитивною тенденцією є зростання частки працівників із вищою освітою та збільшення кількості осіб, які підвищують свою кваліфікацію. Система розвитку персоналу ТОВ «МК «Галичина» охоплює практичне навчання на робочих місцях, короткострокові курси, тематичні семінари, тренінги та навчання у спеціалізованих закладах, що сприяє розвитку професійних навичок та компетенцій. Водночас обмежене залучення працівників до інноваційних навчальних програм може вказувати на відсутність системного та гнучкого підходу до розвитку персоналу.

б. З метою подальшого вдосконалення процесу підбору та розвитку персоналу в ТОВ «МК «Галичина» доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів та комплексної системи розвитку. Удосконалення процесу підбору персоналу через впровадження HRM-системи Hurma забезпечує автоматизацію рекрутингових процесів, інтеграцію різних каналів пошуку кандидатів, скорочення строків закриття вакансій та підвищення відповідності кандидатів вимогам підприємства. Використання HR-аналітики сприяє підвищенню прозорості, системності та ефективності добору персоналу, одночасно зменшуючи трудомісткість роботи HR-фахівців. Для підвищення ефективності залучення персоналу до професійного розвитку в ТОВ пропонуємо застосування комплексного підходу, який буде включати попереднє визначення потреб співробітників, розробку системи управління розвитком персоналу з індивідуальними планами та регулярною оцінкою компетенцій, посилення мотивації через кар'єрні перспективи та преміювання, впровадження сучасних форм навчання, наставництва та цифрових інструментів, а також оцінювання ефективності навчальних програм. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню культури безперервного навчання, підвищенню професійного рівня та мотивації працівників, що, у свою чергу, забезпечить зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А., Міронова Ю., Ярмола О., Поплавський А. Обґрунтування вибору оптимальної HRM- системи засобами математичного моделювання.и2023. *Innovation and Sustainability*, (1), 246–257. URL:<https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.246.257> (дата звернення 2.12.2025).
2. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. К.: Видавництво «Основи», 2020.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Беляєв О. О. Менеджмент персоналу: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2019.
5. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 975, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення 1.12.2025).
6. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 17-27.
7. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
8. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О. Кусова Д. М. Концепсуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*.2023. № 4(43).С.54-62.
9. Грішнова О.А.,Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективност. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.*
10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах

антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

11. Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, Вип. 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2018-17-32>. (дата звернення 24.10.2025).

12. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.

13. Залознава Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 380 с.

14. Занора В. О., Драч С. В. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників.. Випуск 5-1 (05), 2016. С. 89-92.

15. Євтушенко О. А., Глухий А. О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. №201. С.67-75. DOI: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 3.12.2025).

16. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.

17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

18. Кривов'язюк І. В., Тишко І. Я. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 166-173.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

20. Кубіній Н.Ю., Варга В.П. Сучасні підходи до відбіру персоналу на підприємстві *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 2 (56). С. 108–113. URL: <http://visnykekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226260> (дата звернення 30.11.2025)
21. Лезіна А. В., Крамар О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 85-90.
22. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *«Молодий вчений»*. № 76 11 (26) , Частина 2 , 2015. С. 74-79.
23. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців: виклики реформування державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014 № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/19.pdf (дата звернення 30.11.2025)
24. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
25. Мутерко Г. М. Сучасний метод підбору трудового ресурсу на промислове підприємство. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 34, 2017. С.336-341.
26. Офіційна веб-сторінка ТОВ «МК» Галичина». URL: https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper (дата звернення: 11.012.2025)
27. Реун Г.П., Маліновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 1. С. 114-118.
28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
29. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб.

Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

30. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві. *Справочник кадровика*, 2004. № 1. С. 47–50.

31. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.

32. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187-192.

33. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч.посіб. К.:КНЕУ, 2009. 399 с.

34. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. С.69-76.

35. HURMA. Сайт ресурсу компанії HURMA. URL: <https://hurma.ua/>(дата звернення 18.12.2025).

36. Thinyan, K., Ghawji, H., & Al Shehri, A. (2022). What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization? *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 176.