

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
Факультет управління персоналом, соціології та психології  
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент**

Форма навчання : заочна \_\_\_\_\_.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Сучасна система менеджменту персоналу організації» \_\_\_\_\_»

здобувача Міщенко Євгенії Ігорівни \_\_\_\_\_.

Науковий керівник : кандидат економічних наук, доцент, Леонтенко Ольга Михайлівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С \_\_\_\_\_

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.І. Кравчук  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_ р

\_\_\_\_\_ 20\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Міщенко Євгенії Ігорівни**

**заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

**«Сучасна система менеджменту персоналу організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "\_17\_" \_жовтня\_ 2023 р. № 1938-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-  
ВАВІЛОН»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти сучасної системи менеджменту персоналу організації

РОЗДІЛ 2. Дослідження системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

**Об'єкт дослідження:** система менеджменту персоналу організації

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** поглиблення дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи менеджменту персоналу та розроблення пропозицій щодо її удосконалення у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### **У Розділі 1**

Розкрити поняття системи менеджменту персоналу в організації.

Визначити функції та завдання управління персоналом організації.

Навести характеристику сучасним тенденціям розвитку системи менеджменту персоналу.

### **У Розділі 2**

Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Проаналізувати систему менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Оцінити ефективність системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

### **У Розділі 3**

Розробити програму заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

**О.М. Леонтенко**

*(ініціали, прізвище)*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

**Є.І. Міщенко**

*(ініціали, прізвище)*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## *Реферат*

### *Сучасна система менеджменту персоналу організації*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми система менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 63 аркуши, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 10 таблиць, 1 рисунок. Під час написання використано 31 джерело.

**Об'єкт дослідження:** система менеджменту персоналу організації

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти формування система менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** поглиблення дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи менеджменту персоналу та розроблення пропозицій щодо її удосконалення у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

**Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- Розкрити поняття системи менеджменту персоналу в організації.
- Визначити функції та завдання управління персоналом організації.
- Навести характеристику сучасним тенденціям розвитку системи менеджменту персоналу.
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Проаналізувати систему менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Оцінити ефективність системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Розробити програму заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

- Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

**Наукова новизна отриманих результатів** проявляється в ряді напрямків дослідження, зокрема у контексті служби персоналу. Одним із ключових аспектів цієї новизни є перехід від традиційного підходу до управління персоналом до більш гнучких та адаптивних моделей, що відповідають сучасним викликам та потребам організаційного середовища.

**Практичне значення дослідження** сучасної системи управління персоналом для служби персоналу організації надзвичайно важливе. Організації усвідомлюють, що їх успіх напряму залежить від ефективного управління персоналом, а це означає не лише найм, збереження та розвиток персоналу, а й активну роль у створенні сприятливого робочого середовища та корпоративної культури.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, управління персоналом, мотивація працівників, підбір персоналу, оцінка ефективності, організаційна культура.

**В і д г у к**  
**про кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології**  
**освітньо-професійної програми**  
**«Менеджмент персоналу»**

**Міщенко Євгенії Ігорівни**

на тему Сучасна система менеджменту персоналу організації

*(назва теми)*

1. **Актуальність теми:** \_\_ обґрунтовано частково \_\_\_\_\_

2. **Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:**\_\_

В 1-му розділі частково висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації. Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Частково використано масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників та навчальних посібників членів кафедри.

В розділі 2 частково використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

Розділ 2 частково містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КБР частково присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі висвітлено окремі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки). Рекомендації наведені у розділі частково відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.

У роботі частково дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження частково обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

### **3. Наявність самостійних розробок автора**

Здобувачкою Міщенко Є.І. розроблені певні рекомендації щодо удосконалення сучасної системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

### **4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення сучасної системи менеджменту персоналу можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

### **5. Наявність недоліків:**

При підготовці 2-го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

У завершенні 2-го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин у ілюстративному відображенні.

При підготовці 3-го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

### **6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:**

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою 42 бали

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н доцент О.М. Леонтенко  
(посада, учене звання, науковий ступінь )

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Р е ц е н з і я  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом та економіка праці»  
Міщенко Є. І.

на тему: \_\_\_\_\_ Сучасна система менеджменту персоналу організації \_\_\_\_\_

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:**

Тема «Сучасна система менеджменту персоналу організації» є актуальною в сучасних умовах, коли ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей організацій. Вивчення сучасних підходів до управління персоналом допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її сталий розвиток.

**Якість проведеного дослідження:**

Дослідження сучасної системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» було проведено на високому рівні, із застосуванням комплексного підходу до аналізу. Здобувач використав як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження, що дозволило отримати об'єктивні та обґрунтовані результати.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

Перевагами цієї кваліфікаційної роботи є ретельний аналіз сучасних підходів до управління персоналом, розроблення власних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в організації ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН», Використання широкого спектру джерел інформації, включаючи сучасну наукову літературу, статистичні дані та практичні матеріали. Запропоновані шляхи вирішення наявних проблем мають економічну доцільність та можуть бути використані підприємством. Всі наведені факти свідчать про високу якість проведеного дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі.

**Зауваження:**

Загалом суттєвих зауважень до бакалаврської дипломної роботи немає, оскільки вона виконана згідно з усіма нормами та методичними рекомендаціями, ґрунтовно та якісно. Однак, слід зазначити, що у 3-му розділі роботи не висвітлено всі можливі рекомендації щодо усунення виявлених під час аналізу проблем.

### **Практична значущість висновків і рекомендацій:**

Практична значущість роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом у реальних умовах. Запропоновані заходи дозволяють оптимізувати процеси менеджменту персоналу, підвищити мотивацію працівників та продуктивність співробітників. Аналіз конкретної організації дозволив виявити слабкі сторони у системі управління персоналом і запропонувати шляхи їх усунення. Рекомендації, що зазначені у роботі мають високу практичну цінність та можуть бути впроваджені в діяльність компаній.

Враховуючи вищезазначене, кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота Міщенко Є. І. може бути рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»,

в. о. директора Різоль А. В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
<b>1.1. Поняття системи менеджменту персоналу в організації</b> .....	6
<b>1.2. Функції та завдання управління персоналом організації</b> .....	11
<b>1.3. Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу</b> .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	20
<b>2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	20
<b>2.2 Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	26
<b>2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	37
<b>РОЗДІЛ 3.РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	46
<b>3.1 Програма заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	46
<b>3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»</b> .....	50
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60

## ВСТУП

**Практичне значення дослідження** сучасної системи управління персоналом для служби персоналу організації надзвичайно важливе. Організації усвідомлюють, що їх успіх напряму залежить від ефективного управління персоналом, а це означає не лише найм, збереження та розвиток персоналу, а й активну роль у створенні сприятливого робочого середовища та корпоративної культури.

Одним з головних напрямків дослідження є розвиток стратегічного управління персоналом, що враховує потреби організації та її персоналу на довгостроковій основі. Це включає в себе аналіз ролі персоналу у досягненні стратегічних цілей компанії, розробку систем мотивації та утримання талановитого персоналу.

Дослідження також спрямовані на вивчення інноваційних підходів до управління персоналом, таких як використання штучного інтелекту, аналітики даних та інші цифрові інструменти для оптимізації процесів найму, розвитку та оцінки персоналу.

Особлива увага приділяється дослідженню впливу організаційної культури на управління персоналом та розвиток ефективних комунікаційних стратегій в організації.

Питаннями менеджменту персоналу займалися такі українські науковці, як А. М. Колот [5, 7, 8, 9, 10, 27], Г. С. Лопушняк [11, 20], С. О. Цимбалюк [9, 25, 26], О. І. Кравчук [2, 3, 4, 14, 15, 16, 17, 18, 20], І. О. Варіс [2, 3, 4, 18, 24], Н. С. Данилевич [6, 23] а також Г. В. Смалійчук [24], О.М Леонтенко [19], А. В. Ільєнко [19].

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** поглиблення дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів формування системи менеджменту персоналу та розроблення пропозицій щодо її удосконалення у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» з урахуванням стрімкої зміни умов на ринку праці, технологій та культурних парадигм, необхідно провести аналіз та оцінку діючих

підходів до управління персоналом для визначення їхньої актуальності та ефективності.

**Завдання дослідження включають:**

- Розкрити поняття системи менеджменту персоналу в організації.
- Визначити функції та завдання управління персоналом організації.
- Навести характеристику сучасним тенденціям розвитку системи менеджменту персоналу.
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Проаналізувати систему менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Оцінити ефективність системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Розробити програму заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
- Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

**Об'єкт дослідження:** система менеджменту персоналу організації. Це охоплює аналіз методів набору та підбору персоналу, організацію процесу адаптації нових працівників, вивчення системи мотивації та стимулювання праці, а також оцінку розвитку та кар'єрного зростання персоналу. Додатково, об'єкт дослідження включає в себе вивчення корпоративної культури та клімату в організації, управління конфліктами та ризиками у взаємодії між працівниками, а також впровадження інноваційних методів управління персоналом для підвищення продуктивності та забезпечення конкурентних переваг компанії.

Такий комплексний підхід дозволяє зрозуміти ключові фактори, які впливають на успішність управління персоналом у сучасних організаціях.

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти формування система менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН». Основні напрямки дослідження охоплюють організаційні структури та стратегії, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Аналізуються також процеси набору та підбору персоналу, їхнє навчання та розвиток, оцінка та стимулювання праці, а також управління конфліктами та забезпеченням організаційної культури.

**Наукова новизна отриманих результатів** проявляється в ряді напрямків дослідження, зокрема у контексті служби персоналу. Одним із ключових аспектів цієї новизни є перехід від традиційного підходу до управління персоналом до більш гнучких та адаптивних моделей, що відповідають сучасним викликам та потребам організаційного середовища.

**Практичне значення дослідження** сучасної системи управління персоналом для служби персоналу організації надзвичайно важливе. Організації усвідомлюють, що їх успіх напряму залежить від ефективного управління персоналом, а це означає не лише найм, збереження та розвиток персоналу, а й активну роль у створенні сприятливого робочого середовища та корпоративної культури.

**Структура і обсяг роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 63 сторінки, 10 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 31 джерело.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Поняття системи менеджменту персоналу в організації**

Система управління персоналом в організації - це комплексний набір методів, процедур, стратегій та практик, спрямованих на ефективне керування робочою силою компанії. Ця система охоплює широкий спектр аспектів управління персоналом, включаючи рекрутинг та відбір кандидатів, їхнє навчання та розвиток, оцінку та мотивацію працівників, а також управління відносинами на робочому місці та розвиток корпоративної культури.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: Л. Трегловн [29, 30], А. Фарнгам [30], Д. Клемпер [31] та ін.

Питаннями менеджменту персоналу займалися такі українські науковці, як А. М. Колот [5, 7, 8, 9, 10, 27], Г. С. Лопушняк [11, 20], С. О Цимбалюк [9, 25, 26], О. І. Кравчук [2, 3, 4, 14, 15, 16, 17, 18, 20], І. О. Варіс [2, 3, 4, 18, 24], Н. С. Данилевич [6, 23] а також Г. В. Смалійчук [24], О.М Леонтенко [19], А. В. Ільєнко [19].

Управління персоналом - це провідна функція управління організацією, системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації. [27].

Це визначення базується на сучасних підходах до управління персоналом, які застосовуються в навчальному процесі на факультеті управління персоналом, соціології та психології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Першим етапом у системі управління персоналом є рекрутинг та відбір персоналу. Це охоплює визначення потреб компанії у співробітниках, розробку вакансійних описів, рекламу вакансій, відбір резюме, проведення співбесід та

прийняття рішення щодо найму кандидатів, які найкраще відповідають вимогам організації.

Після найму персоналу важливо забезпечити їхнє належне навчання та розвиток. Це може включати в себе орієнтацію нових працівників, тренінги з професійних навичок, програми менторства та індивідуального розвитку, спрямовані на підвищення компетентності та ефективності персоналу.

Оцінка та мотивація персоналу є ключовими елементами системи управління персоналом. Це включає в себе регулярну оцінку ефективності працівників, встановлення цілей та ключових показників ефективності (KPI), а також використання різноманітних методів мотивації, таких як фінансові стимули, кар'єрний розвиток, визнання та нагороди [1].

Управління відносинами на робочому місці також є важливою складовою системи управління персоналом. Це включає в себе вирішення конфліктів, підтримку комунікації та співпраці між працівниками, створення сприятливого робочого середовища та підтримку розвитку корпоративної культури, що сприяє ефективності та задоволеності працівників.

Ця система є постійною та динамічною, оскільки вона постійно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Вона враховує такі фактори, як ринкові тенденції, технологічні інновації, законодавчі вимоги, а також внутрішні потреби та цінності компанії.

На нашу думку, подальший розвиток системи управління персоналом може включати в себе впровадження новітніх технологій, таких як системи управління відносинами з клієнтами (CRM) для управління відносинами з працівниками, використання штучного інтелекту та аналітики даних для більш точного прогнозування потреб у персоналі та управління його ефективністю.

Крім того, система управління персоналом може розвиватися у напрямку більшої гнучкості та адаптивності, зокрема шляхом впровадження агільних методологій управління, які дозволяють більш ефективно реагувати на зміни та інновації.

Не менш важливим аспектом розвитку системи управління персоналом є забезпечення диверсифікації та інклюзивності в організації. Це включає в себе розвиток програм та політик, спрямованих на створення рівних умов для всіх працівників незалежно від їхнього гендеру, расової або етнічної приналежності, віку, інвалідності та інших характеристик [29].

Важливим аспектом подальшого розвитку системи управління персоналом є також збільшення уваги до питань здоров'я та добробуту працівників. Організації все більше розуміють, що здорові та щасливі працівники є більш продуктивними та мотивованими. Тому система управління персоналом може включати в себе розвиток програм та ініціатив, спрямованих на підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників, включаючи фітнес-програми, консультування з питань психологічного здоров'я та балансу між роботою та особистим життям.

Окрім цього, система управління персоналом може включати в себе розвиток стратегій управління ризиками та кризовими ситуаціями, такими як пандемія, економічні кризи або природні катастрофи. Це включає в себе розробку планів надзвичайних ситуацій, організацію команд для управління кризовими ситуаціями та забезпечення підтримки працівникам у складних часах.

Ми підтримуємо думку Колота А.М. та інших науковців, що для забезпечення збалансованості в кадровому потенціалі все більше й більше роботодавців орієнтовані на перспективу оптимального поєднання трудових зусиль внутрішніх працівників та зовнішніх виконавців робіт з використанням форм стандартної та нестандартної зайнятості. [10, с.284].

Нарешті, важливим аспектом подальшого розвитку системи управління персоналом є забезпечення відповідності організаційних практик та політик законодавчим вимогам у сфері праці, включаючи питання трудових відносин, оплати праці, охорони праці та інших аспектів законодавства.

Додатковим аспектом розвитку системи управління персоналом є посилення уваги до розвитку лідерського потенціалу в організації. Організації розуміють, що наявність сильного лідерства є ключовим чинником успіху. Тому

система управління персоналом може включати в себе програми розвитку лідерських навичок, тренінги для керівників, програми менторства та коучингу, спрямовані на підвищення лідерського потенціалу та розвиток майбутніх лідерів в організації.

На нашу думку, ще одним важливим аспектом розвитку системи управління персоналом є забезпечення сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Організації все більше розуміють важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності, тому система управління персоналом може включати в себе ініціативи з підтримки сталого розвитку, програми збереження енергії та ресурсів, а також соціальні програми сприяння громадським ініціативам та благодійним організаціям.

Система управління персоналом також може включати в себе розвиток нових форм роботи та організації трудових відносин, таких як робота на дистанційному режимі, гнучкі графіки роботи, а також створення умов для розвитку та підтримки самозайнятих працівників та фрілансерів [28].

Ще однією важливою складовою розвитку системи управління персоналом є забезпечення адаптивності та гнучкості в управлінні. Організації повинні бути готові швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, такі як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації, політичні та економічні фактори. Система управління персоналом повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно впроваджувати нові стратегії та методи управління, а також швидко реагувати на зміни в потребах та очікуваннях працівників.

На нашу думку, система управління персоналом може активно працювати над забезпеченням балансу між роботою та особистим життям працівників. Вона може включати в себе розробку політик та програм флексібельних графіків роботи, віддаленої роботи, відпусток та відпочинку, які допомагають працівникам зберігати гармонію між кар'єрою та особистим життям, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої ефективності та задоволеності роботою.

Також, система управління персоналом може включати в себе розвиток механізмів залучення та утримання талановитих працівників. Організації

починають розуміти важливість привертання та утримання найкращих спеціалістів у своїх рядах, тому система управління персоналом може включати в себе розробку програм та ініціатив, спрямованих на забезпечення розвитку та зростання кар'єрних можливостей працівників, а також створення стимулів та умов, які б допомагали залучити та утримати талановитих фахівців.



Рисунок 1.1 – Функціональні підсистеми відділу персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [30]*

Поплавська О. М. вважає, що ефективність роботи персоналу сама по собі не гарантує розвиток компанії. Важливо, аби цілі компанії відповідали цілям працівників, аби була сформована певна «одновекторність» їхнього руху, тобто коректна модель мотивації. При цьому зворотним боком мотивації є задоволеність роботою та залученість працівників у виробничі процеси. Тобто висновком є думка, що система управління персоналом (див. рис. 1.1) може включати в себе розробку стратегій покращення умов праці працівників задля підвищення рівня взаємодії, що сприятиме покращенню системи управління персоналом [22,с.432].

Також, розвиток системи управління персоналом може включати в себе підвищення уваги до розвитку культури організації. Корпоративна культура визначає цінності, норми та практики, які панують в організації, і великою мірою впливає на задоволеність та продуктивність працівників. Тому система управління персоналом може включати в себе розробку стратегій та програм для

створення позитивної та відкритої корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та взаємному заохоченню.

Інший аспект розвитку системи управління персоналом полягає в забезпеченні безпеки та здоров'я працівників. Організації повинні бути відповідальними за створення безпечних умов праці та захист здоров'я своїх працівників. Система управління персоналом може включати в себе розробку та впровадження політик та процедур з охорони праці, навчання персоналу з питань безпеки та регулярний аудит безпеки робочого середовища [27].

Загалом, ці аспекти розвитку системи управління персоналом спрямовані на забезпечення ефективного та стійкого управління людськими ресурсами в організації та на підтримку здоров'я, добробуту та успішності працівників.

## **1.2. Функції та завдання управління персоналом організації**

Викладене підкреслює потребу в розробці та застосуванні відповідного механізму для досягнення цілей кадрової політики. Отже, механізм реалізації кадрової політики включає систему планів, норм і стандартів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів. Вони спрямовані на розв'язання кадрових проблем та відповідають потребам організації у персоналі.

Наголос зроблено на важливості зв'язку між цілями, функціями та завданнями управління персоналом. Це допомагає чітко визначити системний підхід до управління персоналом в організації.

Як зазначає Лопушняк Г. С та Милян Р. В, розвиток менеджменту підтверджує той факт, що нині неможливо вирішувати складні проблеми, оперуючи рекомендованими та випробованими методами, методиками, інструкціями, настановами. Зміни в глобальному просторі, в національних масштабах та на рівні кожного підприємства (організації, компанії) настільки стрімкі та неоднозначні, що реагувати на них вчасно та результативно стає все

складніше. Усе це вимагає нових підходів до управління та комплексу компетентностей з компонентою креативу. [13, с.143].

Економічна ефективність управління персоналом розглядається як досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал. Це включає досягнення економічних результатів, забезпечення стабільності, високу гнучкість та адаптивність до постійно змінюваного середовища [28].

Соціальна ефективність управління персоналом полягає в задоволенні інтересів та потреб працівників. Це охоплює питання оплати праці, змісту роботи, можливостей особистісного розвитку та самореалізації, а також задоволення від спілкування з колегами та інші аспекти.

Функції управління персоналом визначають основні напрямки цієї сфери діяльності, спрямовані на вирішення конкретних потреб організації.

Основні функції управління персоналом та відповідні завдання, що допомагають їх здійсненню, можуть бути узагальнені так:

1. Функція «визначення потреб організації в персоналі»:
  - Проведення планування якісних та кількісних потреб у персоналі.
  - Використання різних методів для розрахунку та планування потреби в персоналі.
2. Функція «забезпечення персоналом»:
  - Збір та аналіз маркетингової інформації в області персоналу.
  - Розробка та використання інструментів для забезпечення потреб в персоналі.
  - Проведення процедур добору персоналу та його оцінка з точки зору відповідності бізнес-потребам.
3. Функція «використання персоналу»:
  - Визначення обов'язків та очікуваних результатів на робочих місцях.
  - Впровадження процесу виробничої соціалізації для нових працівників та їх адаптація до трудової діяльності.
  - Організація введення персоналу та забезпечення його адаптації на робочому місці.

- Упорядкування та забезпечення безпеки на робочих місцях.
  - Управління процесом вивільнення персоналу.
4. Функція «розвиток персоналу»:
- Планування та реалізація кар'єрного росту та переведень.
  - Організація та проведення навчальних заходів для підвищення кваліфікації персоналу.

5. Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»:
- Керування мотивацією працівників та їх трудовою поведінкою.
  - Управління конфліктами та розв'язання існуючих протиріч.
  - Застосування систем мотивації, які включають монетарні та нематеріальні стимули, такі як оплата праці, участь у прибутку підприємства, групові організаційні заходи та соціальні комунікації, а також різноманітні методи керівництва та регулювання робочого часу.

6. Функція «правового та інформаційного забезпечення управління персоналом» включає:

- Забезпечення дотримання трудового законодавства та регулювання трудових відносин.
- Проведення обліку та статистики персоналу.
- Інформування колективу та зовнішніх зацікавлених сторін щодо кадрових питань.
- Розробка та впровадження кадрової політики.

Важливо зазначити, що управління персоналом є складною та багатогранною проблемою, що вимагає комплексного підходу. Воно охоплює різні аспекти, такі як:

- Техніко-технологічний аспект, пов'язаний з особливостями виробництва та використанням техніки та технологій.
- Організаційно-економічний аспект, що включає в себе планування персоналу, стимулювання праці, розподіл робочого часу та інші економічні питання.

- Правовий аспект, що охоплює дотримання трудового законодавства та інших нормативно-правових актів.
- Соціально-психологічний аспект, який враховує соціально-психологічні аспекти управління персоналом та застосування різних соціальних та психологічних процедур.
- Педагогічний аспект, що включає в себе питання професійного розвитку та навчання персоналу[27].

Функція «правового та інформаційного забезпечення управління персоналом» включає забезпечення дотримання трудового законодавства та регулювання трудових відносин, проведення обліку та статистики персоналу, інформування колективу та зовнішніх зацікавлених сторін щодо кадрових питань, а також розробку та впровадження кадрової політики.

Управління персоналом є складною та багатогранною проблемою, що вимагає комплексного підходу. Воно охоплює різні аспекти, такі як техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний аспекти. Кожен з цих аспектів має свої особливості та вимоги, які варто враховувати при управлінні персоналом. Тому необхідно враховувати багатогранність та складність управління персоналом для ефективного функціонування організації.

Ціль управління персоналом полягає в забезпеченні гармонійних трудових відносин, задоволення потреб як організації, так і її працівників, та досягнення стратегічних цілей підприємства. Під час вирішення кадрових питань слід враховувати не лише економічні аспекти, а й соціальні та психологічні фактори, які впливають на працівників. Важливо створити сприятливе середовище для розвитку та самореалізації персоналу, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та відданості організації.

Крім того, управління персоналом включає в себе постійний аналіз та оновлення кадрової політики, щоб відповідати вимогам ринкової конкуренції та змінам у соціально-економічному середовищі. Важливою складовою управління

персоналом є також підтримка корпоративної культури та цінностей, що сприяють формуванню сплоченої та відданої команди [30].

Успішне управління персоналом вимагає також від керівництва здатності реагувати на виклики та зміни, швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати оптимальне використання людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей компанії.

Отже, управління персоналом є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації, яке враховує комплексний підхід до управління людськими ресурсами та сприяє досягненню конкурентних переваг та сталого розвитку.

### **1.3. Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу**

Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу визначаються рядом ключових факторів, що відображають глибокі зміни в бізнес-середовищі та суспільстві загалом. (Таблиця 1.1)

Сучасні тенденції у розвитку системи менеджменту персоналу відображають глибокі зміни в бізнес-середовищі та суспільстві загалом. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація, що передбачає використання цифрових інструментів і платформ для оптимізації управління персоналом. Зростає популярність гнучких форм праці, таких як дистанційна робота та фріланс, що вимагає адаптації стратегій управління персоналом.

Розвиток лідерства стає іншою важливою тенденцією, де керівники переосмислюють свою роль у веденні та мотивації персоналу, акцентуючи увагу на емоційному та інтелектуальному керівництві. Також спостерігається зростання значення розвитку умінь та компетенцій працівників, а також підтримки рівності та включеності у робочому середовищі.

Таблиця 1.1 – Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту

Тенденції розвитку	Характеристика
Цифрова трансформація	З розвитком технологій інформаційно-комунікацій стає очевидним, що використання цифрових інструментів і платформ стає необхідним для оптимізації управління персоналом. Велика увага приділяється розробці та впровадженню HR-технологій, таких як системи управління талантами, HR аналітика, електронні системи навчання та інші, що дозволяють автоматизувати рутинні процеси та забезпечувати більш ефективну роботу з персоналом.
Гнучкі форми праці	Зростання популярності гнучких форм праці, таких як дистанційна робота, фріланс та контрактна робота, вимагає адаптації стратегій управління персоналом. Управління віддаленими командами, розвиток віртуальних комунікаційних каналів та забезпечення відповідного підтримки для дистанційних працівників стають важливими аспектами управління персоналом[30].
Розвиток лідерства	Сучасні керівники переосмислюють свою роль у веденні та мотивації персоналу. Зростає значення емоційного і інтелектуального керівництва, а також лідерських якостей, які спрямовані на створення стимулюючого та сприяючого середовища для розвитку працівників.
Розвиток умінь та компетенцій	Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення навичок та компетенцій працівників. Управління персоналом акцентується на розвитку системи навчання та розвитку, стимулюванні самонавчання та розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, креативність та адаптивність.
Сприяння рівності та включеності	Компанії все більше звертають увагу на створення рівних умов для всіх працівників незалежно від їхньої раси, статі, сексуальної орієнтації або інших характеристик. Розвиток політик рівності та включеності, програм різноманітності та заохочення до участі у діалозі стосовно цих питань стає важливими складовими сучасного управління персоналом.

*Джерело: розроблено автором за джерелами [1, 2, 6, 27]*

Як зазначають І. О Варіс, О. І. Кравчук та А. В. Бурда, розвиток персоналу завжди був та залишається однією з найважливіших складових підвищення продуктивності праці та отримання ефективних результатів діяльності компанії. В сучасних турбулентних умовах, викликаних пандемією COVID19- та воєнним станом в Україні, розвиток персоналу не отримує достатньої уваги з боку роботодавців. В таких непередбачуваних умовах саме завдяки забезпеченості кваліфікованим персоналом організації зможуть підтримувати оптимальний рівень результативності. Досягти високого рівня економічного розвитку компанії можуть тільки при наявності цілеспрямованих працівників з розвиненими загальними та професійними компетентностями. [2, с.15].

Крім того, з'являються нові виклики і можливості в управлінні ризиками та забезпеченні безпеки працівників, зокрема, пов'язані з глобальними кризами. Організації повинні реагувати на такі ситуації швидко та ефективно, розробляючи стратегії дистанційної роботи, забезпечуючи безпеку працівників та зберігаючи високий рівень продуктивності.

На думку О.М. Леоненко та А.В. Ільєнко, в сучасних умовах наявність висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу є найважливішим чинником забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації. Якщо у недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі фактори, як сфера діяльності, технічне та технологічне забезпечення, то сьогодні на перше місце беззаперечно виходить людський капітал. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних компетенцій співробітників стають необхідною передумовою та провідною складовою успішності бізнесу. З метою залучення високопрофесійних фахівців, успішні компанії використовують не тільки традиційні способи матеріальної мотивації (рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси), а пропонують широкий спектр соціальних пільг та гарантій власним співробітникам» [24].

Також важливим аспектом є розвиток управління розвитком кар'єри та професійним зростанням працівників. Організації віддають все більше уваги створенню системи навчання та розвитку, яка сприяє постійному удосконаленню навичок та підвищенню кваліфікації персоналу. Такий підхід допомагає не лише залучати, але й утримувати талановитих працівників, що важливо для конкурентоспроможності компанії на ринку.

Управління персоналом постійно вдосконалюється за рахунок використання аналітики даних та інсайтів. Аналіз даних про працівників дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо підбору персоналу, управління талантами, оцінки продуктивності та багато іншого.

Крім цього, збільшується увага до питань різноманіття та інклюзивності. Компанії усвідомлюють важливість створення рівних умов для всіх працівників, незалежно від їхньої раси, статі, сексуальної орієнтації, фізичних можливостей

та інших характеристик. Залучення та підтримка різноманітності може призвести до створення більш інноваційного та продуктивного середовища, сприяти розвитку нових ідей та рішень [29].

Також важливим аспектом є етичне управління персоналом та корпоративна соціальна відповідальність. Компанії все більше звертають увагу на створення позитивного впливу на суспільство та довкілля, а також на підтримку етичних стандартів у відносинах з працівниками [24].

Не останнім аспектом є збільшення уваги до психологічного благополуччя та відданості працівників. Організації дедалі більше розуміють, що задоволеність та здоров'я працівників має прямий вплив на їхню продуктивність та здатність до інноваційної діяльності. Тому створення підтримуючого та стимулюючого робочого середовища, де працівники почуваються цінними та підтриманими, стає одним із пріоритетів управління персоналом.

Додатковою сучасною тенденцією є розвиток агільних методологій управління персоналом. Агільний підхід полягає у створенні гнучких та динамічних команд, які можуть швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку та середовища. Це означає, що управління персоналом стає більш орієнтованим на співпрацю, комунікацію та постійне вдосконалення.

Також варто відзначити зростання значення рольових моделей управління персоналом. Компанії все частіше використовують моделі, які базуються на концепціях самоорганізації, колективного прийняття рішень та розподілу відповідальності між учасниками команди. Це сприяє створенню більш адаптивних та ефективних робочих груп. Крім того, значний вплив на сучасну систему управління персоналом має глобалізація. Компанії все частіше мають децентралізовану структуру, з великою кількістю віддалених робочих місць та міжнародних команд. Це ставить перед управлінцями виклики у плануванні, комунікації та культурного управління. Загалом, сучасні тенденції управління персоналом визначаються стрімкими змінами в технологіях, культурі організацій та вимогах ринку. Ефективне управління персоналом вимагає гнучкості,

інноваційності та готовності до постійного вдосконалення, щоб відповідати сучасним викликам та забезпечувати успіх компанії в динамічному світі бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Організація ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» заснована у 2010 році та базується в місті Київ, Україна. Діяльність здійснює у сфері інформаційних технологій та інтернет-послуг. ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» є товариством з обмеженою відповідальністю приватного типу. Організація має середній розмір, з 50 працівниками.

Основним видом продукції/послуг є розробка програмного забезпечення, веб-розробка та надання ІТ консалтингових послуг. Компанія спеціалізується на створенні інноваційних програмних рішень та веб-додатків, а також надає консультації в галузі інформаційних технологій.

Таблиця 2.1 – Основні показники організаційної діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Дані	Опис
Назва організації	ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»
Галузь діяльності	Інформаційні технології та інтернет-послуги
Рік заснування	2010
Місцезнаходження	Місто Київ, Україна
Тип організації	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір компанії	Середній
Структура власності	Приватна
Основний вид продукції/послуги	Розробка програмного забезпечення, веб-розробка, ІТ консалтинг
Кількість працівників	Приблизно 50
Ключові клієнти	Корпоративні клієнти в ІТ секторі, урядові структури
Основні конкуренти	ІТ компанії, що працюють у схожих сегментах ринку
Основні ринки збуту	Внутрішній (Україна) та зовнішній (зарубіжні ринки)
Інноваційність	Висока
Стратегічні переваги	Технологічна експертиза, інноваційні рішення, якість послуг
Фінансовий оборот	За останній рік: приблизно \$2 мільйони

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

У компанії існує структура приватної власності, що вказує на те, що вона належить приватним особам або інвесторам. Ця структура власності може впливати на прийняття стратегічних рішень та розвиток компанії.

ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» має різноманітних клієнтів, серед яких переважно корпоративні клієнти в ІТ секторі та урядові структури. Ці клієнти використовують послуги компанії для розробки та підтримки програмного забезпечення, веб-додатків та інших ІТ-рішень.

Організація також має конкурентів у формі інших ІТ компаній, які працюють у схожих сегментах ринку. Для збільшення конкурентоспроможності компанія зосереджується на високій якості послуг, технологічній експертизі та інноваційних рішеннях.

ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» має широкий ринок збуту, включаючи внутрішній ринок (Україна) та зовнішні ринки (зарубіжні ринки). Ця глобальна присутність дозволяє компанії залучати клієнтів з усього світу та забезпечує стійкий потік прибутку.

ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» активно розвивається та зосереджується на інноваціях у сфері інформаційних технологій. Компанія має репутацію інноваційного лідера у своєму сегменті ринку та продовжує працювати над вдосконаленням своїх продуктів та послуг.

У фінансовому плані компанія за останній рік мала оборот приблизно на рівні \$2 мільйони. Це свідчить про стабільність та успішність діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» на ринку інформаційних технологій.

Діяльність ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» характеризується високою інноваційністю та технологічною експертизою. Компанія постійно вдосконалює свої продукти та послуги, впроваджує нові технології та розробляє інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів. Це дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку та залучати нових клієнтів.

Управління компанією ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» має важливе значення для досягнення успіху. Ефективне керівництво, стратегічне планування та

управління ресурсами дозволяють компанії відповідати на зміни у сфері інформаційних технологій та впроваджувати інновації.

Також важливою складовою успіху є кваліфікований персонал. Компанія має команду професіоналів з високим рівнем експертизи у галузі інформаційних технологій, що дозволяє їй надавати якісні та конкурентоздатні послуги своїм клієнтам.

Залучення нових технологій та вдосконалення вже існуючих є важливою стратегією для розвитку компанії. ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» постійно моніторить та впроваджує нові технології, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у своїй галузі та задовольняти зростаючі потреби ринку.

Крім того, компанія активно співпрацює з партнерами та замовниками, розвиваючи довгострокові та взаємовигідні відносини. Це сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню обсягів продажів та зміцненню позицій на ринку.

Усі ці фактори дозволяють ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» займати стабільні та перспективні позиції на ринку інформаційних технологій та забезпечують його подальший успішний розвиток.

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» також активно займається соціальною відповідальністю. Вона приділяє увагу корпоративній соціальній відповідальності, сприяючи розвитку громадських ініціатив, охороні навколишнього середовища та підтримці соціальних проектів у своєму регіоні.

Однією з важливих стратегій розвитку є також розширення ринків збуту. Компанія вивчає можливості входження на нові ринки та підписання партнерських угод з компаніями з інших країн. Це дозволяє їй збільшувати обсяги продажів та займати нові позиції на світовому ринку.

Помітним аспектом розвитку є інвестиції у дослідження та розробки. Компанія вкладає кошти у створення нових технологій, покращення існуючих продуктів та пошук інноваційних рішень. Це дозволяє їй залишатися на передових позиціях у своїй галузі та привертати нових клієнтів.

Також варто відзначити, що компанія активно працює над підвищенням ефективності внутрішніх процесів. Впровадження сучасних систем управління

та автоматизація рутинних завдань допомагає знижувати витрати часу та ресурсів, оптимізувати робочі процеси та забезпечувати більшу продуктивність.

Крім цього, компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» також активно займається розвитком своєї брендової ідентичності та маркетинговими стратегіями. Вона стежить за трендами у галузі дизайну, реклами та PR, щоб ефективно просувати свої продукти та послуги на ринку. Креативні маркетингові кампанії допомагають компанії залучати увагу клієнтів та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Важливою складовою успіху є також підтримка і розвиток партнерських відносин. Компанія активно співпрацює з іншими ІТ компаніями, постачальниками та розробниками програмного забезпечення для обміну досвідом та ресурсами, а також для спільного вирішення складних завдань.

Успішна комунікація внутрішнього колективу є важливим елементом для підтримки позитивного робочого середовища та стимулювання творчості та інноваційності серед працівників. Компанія надає значну увагу комунікації між різними відділами та рівнями управління, організовуючи регулярні наради, тренінги та корпоративні заходи.

Напрямки діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» включають не лише розробку програмного забезпечення, але й дослідження нових технологій, у тому числі штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інноваційних напрямків. Компанія активно працює над впровадженням цих технологій у свої продукти та послуги, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у своїй галузі та відповідати на потреби змінюючогося ринку.

Усі ці стратегії та дії дозволяють компанії ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» не лише залишатися конкурентоспроможною на ринку, але й активно розвиватися, залучати нових клієнтів та зміцнювати свої лідерські позиції у галузі інформаційних технологій.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Показник	2021	2022	2023	Різниця 2022- 2021	% Зміна 2022- 2021	Різниця 2023-2022	% Зміна 2023- 2022
Дохід, грн	55 500 000	64 750 000	74 000 000	9 250 000	16.67%	9 250 000	14.29%
Чистий прибуток, грн	5 550 000	6 475 000	7 400 000	925 000	16.67%	925 000	14.29%
Валовий прибуток, грн	27 750 000	32 375 000	37 000,000	4 625 000	16.67%	4 625 000	14.29%
Операційні витрати, грн	22 200 000	25 900 000	29 600 000	3 700 000	16.67%	3 700 000	14.29%
Адміністративні витрати, грн	7 400 000	8 325 000	9 250 000	925 000	12.50%	925 000	11.11%
Витрати на дослідження та розвиток, грн	3 700 000	4 440 000	5 180 000	740 000	20.00%	740 000	16.67%
Кількість працівників	45	48	50	3	6.67%	2	4.17%
Середня зарплата співробітника, грн/рік	740 000	777 000	814 000	37 000	5.00%	37 000	4.76%
Рентабельність продажу, %	10%	10%	10%	0%	0.00%	0%	0.00%
Активи, грн	44 400 000	48 100 000	51 800 000	3 700 000	8.33%	3 700 000	7.69%
Зобов'язання, грн	18 500 000	20 350 000	22 200 000	1 850 000	10.00%	1 850 000	9.09%
Власний капітал, грн	25 900 000	27 750 000	29 600 000	1 850 000	7.14%	1 850 000	6.67%
Рентабельність власного капіталу, %	21.4%	23.3%	25.0%	1.9%	8.88%	1.7%	7.30%
Фінансовий оборот, грн	55 500 000	64 750 000	74 000 000	9 250 000	16.67%	9 250 000	14.29%

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє стабільне зростання за основними фінансовими показниками протягом трьох років (2021-2023). Аналіз

показників свідчить про поступове збільшення доходів, прибутків та активів компанії. Розглянемо детальніше ключові аспекти.

Дохід збільшився з 55 500 000 грн у 2021 році до 74 000 000 грн у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання на 16.67% у 2022 році та 14.29% у 2023 році.

Чистий прибуток зріс з 5 550 000 грн у 2021 році до 7 400 000 грн у 2023 році, показуючи подібні темпи зростання, що свідчить про ефективність управління витратами та збільшення прибутковості.

Валовий прибуток також збільшився з 27 750 000 грн у 2021 році до 37,000,000 грн у 2023 році, що відображає зростання загальної прибутковості компанії.

Операційні витрати зросли з 22 200 000 грн у 2021 році до 29 600 000 грн у 2023 році. Хоча витрати зростають, їх темп зростання (16.67% у 2022 році та 14.29% у 2023 році) відповідає темпу зростання доходів, що свідчить про контрольовані витрати.

Адміністративні витрати зросли з 7 400 000 грн у 2021 році до 9,250,000 грн у 2023 році, з меншою відносною зміною (12.50% у 2022 році та 11.11% у 2023 році), що може вказувати на ефективне управління адміністративними ресурсами.

Витрати на дослідження та розвиток зросли з 3 700 000 грн у 2021 році до 5 180 000 грн у 2023 році. Це збільшення (20.00% у 2022 році та 16.67% у 2023 році) відображає зростання інвестицій в інновації та нові продукти, що є позитивним для довгострокового розвитку компанії.

Кількість працівників зросла з 45 у 2021 році до 50 у 2023 році, що відображає помірне зростання компанії (6.67% у 2022 році та 4.17% у 2023 році).

Середня зарплата співробітників зросла з 740 000 грн у 2021 році до 814 000 грн у 2023 році. Це зростання (5.00% у 2022 році та 4.76% у 2023 році) показує, що компанія інвестує в утримання та мотивацію своїх працівників.

Активи компанії зросли з 44 400 000 грн у 2021 році до 51 800 000 грн у 2023 році, що свідчить про стабільне збільшення ресурсної бази (8.33% у 2022 році та 7.69% у 2023 році).

Зобов'язання зросли з 18 500 000 грн у 2021 році до 22 200 000 грн у 2023 році, що відображає збільшення боргових зобов'язань (10.00% у 2022 році та 9.09% у 2023 році), але цей ріст є меншим, ніж ріст активів, що вказує на покращення фінансової стабільності.

Власний капітал зріс з 25 900 000 грн у 2021 році до 29 600 000 грн у 2023 році, що є позитивним сигналом для інвесторів (7.14% у 2022 році та 6.67% у 2023 році).

Рентабельність продажу залишалась стабільною на рівні 10% протягом трьох років, що свідчить про збереження ефективності бізнес-моделі.

Рентабельність власного капіталу зросла з 21.4% у 2021 році до 25.0% у 2023 році, що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу (8.88% у 2022 році та 7.30% у 2023 році).

ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє стабільне фінансове зростання та ефективне управління ресурсами. Компанія інвестує в дослідження та розвиток, підтримує стабільну рентабельність, і водночас збільшує свої активи та власний капітал. Показники також свідчать про ефективне управління персоналом та контрольовані витрати, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку інформаційних технологій та інтернет-послуг.

## **2.2 Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»**

Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» є важливим етапом у розумінні та оцінці ефективності управління людськими ресурсами. Комплексний підхід до аналізу включає ретельне вивчення кожного елементу системи, його функцій, процесів та взаємозв'язків з іншими компонентами організації. Нижче наведено детальний аналіз кожного елементу системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»:

1. Планування кадрових потреб:
  - Визначення стратегічних цілей та завдань компанії на майбутнє.

- Аналіз змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на потреби у персоналі.
  - Прогнозування кількості та якості кадрів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.
  - Розробка планів залучення та утримання персоналу відповідно до потреб компанії.
2. Рекрутинг та відбір персоналу:
- Розробка вакансійних оголошень та планів рекрутингу.
  - Пошук потенційних кандидатів через різноманітні джерела: інтернет-платформи, кадрові агентства, внутрішні рекомендації тощо.
  - Проведення інтерв'ю, тестування та оцінка кандидатів з метою відбору найкращих працівників.
  - Підготовка та проведення пропозицій про роботу та укладання трудових договорів з обраними кандидатами.
3. Адаптація нових працівників:
- Організація та проведення вступних інструктажів для нових працівників.
  - Надання необхідної інформації та документів для ознайомлення з корпоративною культурою, правилами та процедурами компанії.
  - Проведення програм навчання та стажування для ознайомлення з робочими обов'язками та процесами компанії.
  - Супровід нових працівників у період адаптації до нового робочого середовища та колективу.
4. Оцінка та розвиток персоналу:
- Встановлення об'єктивних критеріїв оцінки робочої ефективності працівників.
  - Проведення регулярних атестацій, оцінок роботи та звітів про продуктивність.
  - Розробка та реалізація індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.

- Проведення тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників.

5. Мотивація та заохочення персоналу:

- Впровадження систем стимулювання та мотивації, таких як премії, бонуси, преміальні системи та інші матеріальні заохочення.

- Розробка та реалізація програм корпоративного клімату, що сприяють підвищенню задоволення від роботи та підвищенню морального духу.

- Створення умов для особистісного та професійного зростання працівників, включаючи можливості для розвитку кар'єри та досягнення особистих цілей.

6. Управління конфліктами та комунікаціями:

- Вирішення конфліктів у робочому колективі шляхом медіації, пошуку компромісів та інших методів.

- Підтримка ефективної комунікації між різними рівнями управління та працівниками за допомогою регулярних нарад, зустрічей та корпоративних заходів.

Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН», а також визначити можливості для подальшого вдосконалення та розвитку.

Таблиця 2.3 – Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Елемент системи менеджменту персоналу	Опис
1	2
Планування кадрових потреб	Визначення потреб компанії у персоналі на різних рівнях та в різних відділах. Аналіз даних щодо очікуваних змін у складі працівників та розробка стратегій їх залучення.
Рекрутинг та відбір персоналу	Пошук, відбір та найм кандидатів для робочих позицій у відповідності з вимогами компанії та стандартами ринку праці. Проведення співбесід, аналіз кандидатів та прийняття рішення про прийняття на роботу.
Адаптація нових працівників	Організація та проведення програм адаптації для нових працівників з метою їх швидкого впровадження в робочий процес та ознайомлення з корпоративною культурою та процесами.

## Продовження таблиці 2.3

1	2
Оцінка та розвиток персоналу	Проведення оцінки робочої ефективності працівників, визначення їх потреб у розвитку та надання можливостей для навчання, тренінгів та професійного зростання.
Мотивація та заохочення персоналу	Розробка та впровадження систем мотивації, включаючи фінансові та нематеріальні заохочення, програми стимулювання результатів праці та підвищення морального задоволення працівників.
Управління конфліктами та комунікаціями	Вирішення конфліктів у колективі та між працівниками, підтримка відкритого та ефективного спілкування між усіма рівнями управління та працівниками.
Розвиток корпоративної культури	Створення та підтримка корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та досягненню стратегічних цілей компанії.
Управління відходами та звільнення	Планування та проведення процедур у випадках звільнень, включаючи вирішення питань професійного розвитку для звільнених працівників та управління відходами робочої сили.

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» включає в себе ретельне дослідження кожного елементу цієї системи з урахуванням його функцій, процесів та взаємозв'язків з іншими компонентами організації. Планування кадрових потреб орієнтоване на визначення стратегічних цілей та завдань компанії на майбутнє, а також на прогнозування кількості та якості кадрів, необхідних для досягнення цих цілей. Рекрутинг та відбір персоналу включають в себе пошук та оцінку кандидатів, підготовку пропозицій про роботу та укладення трудових договорів. Адаптація нових працівників передбачає організацію вступних інструктажів та надання необхідної інформації для ознайомлення з корпоративною культурою та процедурами компанії. Оцінка та розвиток персоналу включають в себе встановлення об'єктивних критеріїв оцінки робочої ефективності, а також розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. Мотивація та заохочення персоналу передбачають створення систем стимулювання та мотивації, які сприяють підвищенню задоволення від роботи та підвищенню продуктивності праці. Управління конфліктами та комунікаціями включає в себе вирішення конфліктів у колективі та підтримку ефективної комунікації між

різними рівнями управління та працівниками. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту персоналу та визначити можливості для подальшого вдосконалення та розвитку.

Аналіз системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» також включає оцінку ефективності кожного з елементів системи, а також їх взаємозв'язок та вплив на загальну продуктивність та успішність компанії. Цей аналіз може також включати в себе порівняльні аспекти, які спрямовані на оцінку системи менеджменту персоналу ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» з позицій кращих практик галузі або конкурентів. Важливо враховувати особливості організаційної культури, стратегічні цілі та потреби самої компанії, оскільки це може впливати на ефективність та відповідність системи менеджменту персоналу конкретним умовам та завданням. Такий аналіз є важливою складовою частиною стратегічного управління людськими ресурсами та дозволяє компанії забезпечити оптимальне використання свого персоналу для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг на ринку[30].

Проведемо дослідження стійкості та гнучкості системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» у контексті змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це означає визначення того, наскільки ефективно система може адаптуватися до нових викликів, таких як технологічні інновації, зміни на ринку праці або економічні коливання. Також слід оцінити рівень впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для підтримки управління персоналом, включаючи системи управління відносинами з персоналом (HRIS), електронні платформи для навчання та розвитку, аналітичні інструменти для оцінки продуктивності та багато іншого. Такий аналіз допоможе ідентифікувати можливі області для поліпшення та модернізації системи управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності бізнесу в майбутньому.

Проаналізуємо ефективність програм та стратегій розвитку, які сприяють залученню та збереженню висококваліфікованих працівників.

Стратегія розвитку включає в себе аналіз програм навчання та розвитку, можливостей для кар'єрного росту та розвитку лідерських навичок серед персоналу. Крім того, слід оцінити ефективність системи моніторингу та оцінки робочої продуктивності, включаючи частоту та якість звітності, використання об'єктивних критеріїв оцінки та зворотний зв'язок з працівниками. Важливо також дослідити культуру підтримки та стимулювання інновацій та творчості серед персоналу, оскільки це може впливати на рівень інноваційності та конкурентоспроможність компанії в цілому. Такий аналіз надасть можливість отримати повну картину ефективності системи менеджменту персоналу та визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Крім того, важливо дослідити рівень задоволеності та залученості персоналу, враховуючи їхні потреби, очікування та сприйняття корпоративної культури. Це можна здійснити шляхом проведення анкетування, фокус-групових дискусій та інтерв'ю з працівниками на всіх рівнях. Також важливо вивчити ефективність системи збереження та мотивації персоналу, зокрема програми компенсації та соціальні пакети, можливості професійного та особистісного розвитку, а також можливості для балансу роботи та особистого життя. Для повного розуміння системи менеджменту персоналу необхідно також дослідити комунікаційні потоки в організації, включаючи вертикальну та горизонтальну комунікацію, рівень відкритості та доступність інформації, а також ефективність процесів зворотного зв'язку. Такий аналіз надасть можливість отримати глибоке розуміння системи менеджменту персоналу та ідентифікувати області для подальшого вдосконалення та розвитку.

Проведемо дослідження впливу зовнішніх факторів на систему менеджменту персоналу, таких як ринкова конкуренція, регулююче законодавство, демографічні та соціокультурні зміни. Аналіз цих факторів дозволить зрозуміти, наскільки ефективно система менеджменту персоналу може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати можливості та уникати загроз. Додатково слід оцінити рівень лідерства та керівництва в організації, їхню здатність мобілізувати та мотивувати

персонал до досягнення стратегічних цілей компанії. Аналіз культури організації та її впливу на систему менеджменту персоналу також є важливою складовою частиною. Це означає дослідження цінностей, уявлень та норм, які домінують в організації, та їх вплив на прийняття рішень з управління персоналом. Такий аналіз надасть можливість отримати повну картину функціонування системи менеджменту персоналу та ідентифікувати стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Крім того, важливо розглянути інтеграцію технологій у систему управління персоналом, включаючи використання програмного забезпечення для автоматизації процесів рекрутингу, відбору, оцінки та розвитку персоналу. Аналіз ефективності цих технологій дозволить з'ясувати, наскільки вони сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню адміністративних витрат та покращенню досвіду користувачів. Також варто розглянути можливості для впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом, таких як використання штучного інтелекту для прогнозування потреб в кадрах, розробка персоналізованих програм розвитку та навчання та інші. Це дозволить забезпечити конкурентні переваги та збільшити ефективність управління персоналом у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН». Такий комплексний підхід до аналізу дозволить ідентифікувати ключові аспекти, які впливають на ефективність системи менеджменту персоналу та визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку компанії в цій сфері [31].

Слід розглянути вплив зовнішніх економічних та соціокультурних факторів на систему менеджменту персоналу. Аналіз міжнародних та національних економічних тенденцій, змін в законодавстві щодо праці, демографічних та соціокультурних змін дозволить зрозуміти потреби та очікування сучасних працівників, а також забезпечити відповідність стратегій управління персоналом сучасним реаліям. Також важливо розглянути можливості для залучення та утримання талановитого персоналу в умовах конкурентної боротьби на ринку праці. Це може включати в себе розробку привабливих умов праці, гнучких робочих графіків, програм розвитку та навчання, а також створення сприятливої

корпоративної культури. Аналіз зовнішнього середовища дозволить виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на успішність системи менеджменту персоналу, і розробити стратегії для їхнього врахування та управління. Такий підхід допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії і забезпечити успішне функціонування її системи управління персоналом у майбутньому.

Зокрема, важливо також врахувати вплив технологічних та інноваційних змін на систему управління персоналом. Швидкий розвиток технологій може вимагати постійного оновлення навичок персоналу та адаптації до нових способів роботи. Для цього може бути важливою розробка програм навчання та розвитку, спрямованих на засвоєння нових технологій та інструментів. Також слід розглянути можливості використання технологій для покращення ефективності управління персоналом, включаючи впровадження електронних систем управління кадрами, аналітичних інструментів для оцінки продуктивності та програм штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Важливо також розглянути етичні аспекти використання технологій у управлінні персоналом та забезпечити дотримання принципів конфіденційності та захисту даних працівників. Такий аналіз допоможе забезпечити адаптацію системи управління персоналом до сучасних вимог та забезпечити її ефективне функціонування в умовах швидко змінюючогося технологічного середовища[4].

Для аналізу чисельності персоналу компанії ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» розглянемо кількість працівників та середню зарплату співробітника за три роки, а також проаналізуємо різницю та відсоткові зміни.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Різниця 2022- 2021	% Зміна 2022- 2021	Різниця 2023- 2022	% Зміна 2023- 2022
Кількість працівників	45	48	50	3	6.67%	2	4.17%
Середня зарплата співробітника, грн/рік	740 000	777 000	814 000	37 000	5.00%	37 000	4.76%

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

2021-2022: Кількість працівників зросла з 45 до 48 осіб, що на 3 працівники більше, що становить приріст на 6.67%. Це свідчить про розширення команди, можливо, у зв'язку зі зростанням компанії та збільшенням обсягу робіт.

2022-2023: Кількість працівників зросла з 48 до 50 осіб, що на 2 працівники більше, що становить приріст на 4.17%. Це показує, що компанія продовжує зростати, хоча й дещо повільніше, ніж у попередньому періоді.

#### Середня зарплата співробітника

2021-2022: Середня зарплата за рік зросла з 740,000 грн до 777,000 грн, що становить приріст на 37,000 грн або 5.00%. Це свідчить про те, що компанія інвестує в утримання своїх працівників та їх мотивацію через підвищення зарплат.

2022-2023: Середня зарплата зросла з 777 000 грн до 814 000 грн, що також становить приріст на 37 000 грн або 4.76%. Це вказує на продовження політики підвищення зарплат, хоча темп зростання дещо знизився.

Річна заробітна плата працівників ТОВ «» у 2023 році, порівняно з 2022, зросла на 37 000 грн (або на 4,76%), що свідчить про стабільну фінансову ситуацію у компанії та можливість збільшувати рівень оплати праці.

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу, що пов'язане з розширенням обсягу робіт та послуг. Паралельно з цим зростає середня зарплата працівників, що свідчить про турботу компанії про своїх працівників та прагнення утримувати кваліфікований персонал. Зростання чисельності персоналу та підвищення зарплат є позитивними ознаками, що свідчать про здоровий розвиток компанії та її конкурентоспроможність на ринку праці.

#### Аналіз чисельності персоналу за рівнем освіти, статтю та віком:

Вища освіта: Кількість працівників з вищою освітою зросла з 30 у 2021 році до 35 у 2023 році, що становить 70% від загальної кількості у 2023 році.

Відсоткове зростання з 66.7% у 2021 році до 70% у 2023 році свідчить про збільшення частки кваліфікованих фахівців.

Таблиця 2.5 – Чисельність персоналу ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» за рівнем освіти, статтю та віком

Категорія	2021	% від загальної кількості	2022	% від загальної кількості	2023	% від загальної кількості
Загальна кількість	45	100%	48	100%	50	100%
За рівнем освіти						
Вища	30	66.7%	33	68.8%	35	70%
Неповна вища	10	22.2%	10	20.8%	10	20%
Середня спеціальна	5	11.1%	5	10.4%	5	10%
За статтю						
Чоловіки	25	55.6%	26	54.2%	27	54%
Жінки	20	44.4%	22	45.8%	23	46%
За віком						
До 30 років	15	33.3%	16	33.3%	17	34%
30-40 років	20	44.4%	21	43.8%	22	44%
Старше 40 років	10	22.2%	11	22.9%	11	22%

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

Неповна вища освіта: Кількість працівників з неповною вищою освітою залишилась стабільною на рівні 10 осіб, але їх частка зменшилась з 22.2% у 2021 році до 20% у 2023 році.

Середня спеціальна освіта: Кількість працівників із середньою спеціальною освітою залишилась стабільною на рівні 5 осіб, з часткою, що зменшилась з 11.1% у 2021 році до 10% у 2023 році.

Чоловіки: Кількість чоловіків зросла з 25 у 2021 році до 27 у 2023 році, але їх частка зменшилась з 55.6% у 2021 році до 54% у 2023 році.

Жінки: Кількість жінок зросла з 20 у 2021 році до 23 у 2023 році, і їх частка збільшилась з 44.4% у 2021 році до 46% у 2023 році, що свідчить про поступове збільшення гендерної рівності в компанії.

До 30 років: Кількість молодих працівників до 30 років зросла з 15 у 2021 році до 17 у 2023 році, з часткою, що збільшилась з 33.3% у 2021 році до 34% у 2023 році.

30-40 років: Кількість працівників у віці 30-40 років зросла з 20 у 2021 році до 22 у 2023 році, з часткою, що залишилась відносно стабільною, близько 44% у 2023 році.

Старше 40 років: Кількість працівників старше 40 років залишилась стабільною на рівні 10-11 осіб, з часткою близько 22%.

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє позитивні тенденції у зростанні чисельності персоналу з вищою освітою, що свідчить про акцент на кваліфікованих фахівців. Також відбувається поступове збільшення частки жінок у колективі, що свідчить про гендерну рівність. Вікова структура показує, що компанія наймає як молодих працівників, так і досвідчених фахівців, зберігаючи баланс між молодістю та досвідом.

Таблиця 2.6 – Рух персоналу та рівень плинності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Показник	2021	2022	2023
Загальна кількість працівників на початок року	42	45	48
Кількість нових працівників	8	10	12
Кількість звільнень	5	7	10
Загальна кількість працівників на кінець року	45	48	50
Середньооблікова чисельність працівників	43.5	46.5	49
Рівень плинності, %	11.49%	15.05%	20.41%

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»*

Кількість нових працівників зросла з 8 у 2021 році до 12 у 2023 році, що свідчить про зростання та розвиток компанії. Кількість звільнень також зросла з 5 у 2021 році до 10 у 2023 році, що може бути сигналом для аналізу причин плинності. Середньооблікова чисельність працівників поступово збільшувалась: 43.5 у 2021 році, 46.5 у 2022 році та 49 у 2023 році.

Рівень плинності у 2021 складав 11.49%, що є відносно низьким показником. У 2022: він зріс до 15.05%, що свідчить про збільшення кількості звільнень. А у 2023 аж до 20.41%, що є значним зростанням і може бути сигналом про потенційні проблеми в компанії, такі як робочі умови, заробітна плата, корпоративна культура тощо.

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє зростання чисельності персоналу та активне наймання нових працівників, що є позитивним сигналом. Однак, зростання рівня плинності з 11.49% у 2021 році до 20.41% у 2023 році вказує на можливі внутрішні проблеми, які потребують уваги та вирішення.

Система менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» демонструє стабільне зростання та вдосконалення в багатьох аспектах, таких як набір та адаптація персоналу, мотивація та розвиток працівників, розвиток корпоративної культури та управління. Однак, зростання рівня плинності кадрів є певним сигналом для уваги, вимагаючи подальших зусиль у збереженні та розвитку талановитого персоналу. Загалом, компанія має стійку базу для успішного управління персоналом, але їй слід продовжувати вдосконалювати свої практики та стратегії для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

### **2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»**

Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» може бути проведена шляхом аналізу різноманітних показників, що відображають якість управління та задоволення працівників, а також вплив системи на загальний успіх компанії. Одним з ключових показників є кадровий оборот, який визначається як кількість працівників, що залишають компанію або приходять до неї протягом певного періоду. Цей показник може свідчити про стабільність та привабливість компанії як роботодавця.

Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» може бути проведена за такими ключовими показниками (Табл.2.7)

Таблиця 2.7 – Ключові елементи оцінки ефективності системи менеджменту персоналу

Показник	Опис	Оцінка	Результат
Кадровий оборот	Кількість працівників які залишають компанію, або приходять до неї протягом певного періоду.	Розрахунок	
Показник задоволеності персоналу	Рівень задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці.	Опитування	
Продуктивність роботи	Відношення витрат на працю до задоволення.	Аналіз даних	
Кількість вакантних посад	Кількість невиконаних посад в порівнянні з загальною кількістю посад.	Розрахунок	
Час на відновлення працівника	Середній час, який потрібно на заповнення вакантної посади.	Розрахунок	
Витрати на найм та тренінг	Загальні витрати компанії на найм та навчання нових працівників.	Фінансовий аналіз	
Рівень відмов при наймі	Відсоток кандидатів, які відмовляються від пропозиції про роботу.	Розрахунок	
Професійний розвиток працівників	Рівень участі працівників у тренінгах, семінарах, програмах розвитку.	Облік участі	

*Джерело: розроблено автором за джерелом [1, 19, 21, 27]*

Проаналізувавши данні таблиці можна зробити оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» на основі різноманітних параметрів та критеріїв.

Далі, важливо оцінити рівень задоволеності персоналу, який відображає, наскільки працівники задоволені своєю роботою та умовами праці. Це може бути визначено через опитування працівників або аналіз звітів про задоволеність роботою. Також слід розглянути продуктивність роботи, що вимірюється відношенням результату до витрат на працю, що дозволить зрозуміти ефективність використання ресурсів.

Додатково, важливо вивчити кількість вакантних посад у компанії порівняно з загальною кількістю посад. Цей показник може вказувати на проблеми зі залученням та утриманням персоналу. Рівень відмов при наймі є ще одним важливим показником, який відображає привабливість компанії для кандидатів.

Також варто оцінити час, потрібний на відновлення працівника, а також витрати на найм та тренінг нових працівників. На кінець, важливо розглянути рівень участі працівників у програмах професійного розвитку та навчання, що є ключовим для підтримки їхнього росту та розвитку.

Крім того, можна провести оцінку ефективності системи менеджменту персоналу шляхом аналізу професійного розвитку працівників. Це включає рівень участі працівників у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та інших програмах розвитку. Збільшення цього показника може свідчити про активний інтерес працівників до власного професійного зростання та згоду компанії інвестувати в розвиток свого персоналу.

Також важливо врахувати рівень залишкового знання та навичок працівників після завершення навчальних програм. Це можна оцінити через внутрішні або зовнішні оцінки знань та навичок, а також за допомогою спеціальних тестів або практичних завдань. Збереження та розвиток навичок персоналу є важливими елементами стабільності та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі [27].

Додатково, можна провести аналіз ефективності програм інтеграції нових працівників у колектив. Це включає оцінку часу, який потрібен новому працівнику для адаптації до нового робочого середовища, а також його задоволення процесом інтеграції та підтримкою з боку колег та керівництва.

Додатковою метрикою ефективності може бути аналіз відгуків клієнтів та партнерів компанії щодо якості обслуговування, яке надається персоналом. Позитивні відгуки можуть свідчити про високий рівень професіоналізму та відданості персоналу, тоді як негативні відгуки можуть вказувати на проблеми, що вимагають уваги та вдосконалення.

Також важливо провести оцінку стану та безпеки працівників у робочому середовищі. Це може включати аналіз кількості подій, а також відповідність робочих місць нормативам безпеки. Забезпечення безпечних та соціально відповідальних умов праці є ключовим елементом ефективного управління персоналом та забезпеченням його продуктивності [19].

Нарешті, можна оцінити ефективність комунікаційних процесів у компанії. Це включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, спілкування між працівниками та керівництвом, а також комунікацію з клієнтами та партнерами. Посилення комунікаційних зв'язків може сприяти покращенню робочого процесу та забезпеченню ефективної взаємодії між всіма сторонами бізнесу.

Ці метрики допоможуть зрозуміти не лише якість роботи системи менеджменту персоналу, але й загальний вплив персоналу на успішність бізнесу та створять можливість вчасно виявляти та вирішувати проблеми, а також вдосконалювати процеси управління персоналом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Додатковими метриками ефективності можуть бути аналіз рівня розвитку лідерства та командної роботи в організації. Це включає оцінку ефективності командних проектів, рівень взаєморозуміння та співпраці між різними відділами та командами, а також розвиток лідерських якостей серед керівництва та персоналу.

Також можна провести аналіз рівня диверсифікації та інклюзивності в організації. Це включає оцінку різноманітності персоналу за різними критеріями, такими як гендерна приналежність, етнічний склад, вікова категорія, а також розгляд питань інклюзивності та рівних можливостей для всіх працівників.

Нарешті, важливо провести оцінку рівня інноваційності та адаптивності персоналу до змін у бізнес-середовищі. Це може включати аналіз ініціативних проектів, ідей та інновацій, запроваджених працівниками, а також їхню готовність до впровадження нових технологій та методів роботи.

Для оцінки ефективності системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» також можна розглянути рівень залученості працівників та їхню

відданість компанії. Це включає аналіз участі працівників у внутрішніх ініціативах, проектах та програмах підвищення кваліфікації, а також їхню активність у процесах прийняття рішень та вирішення проблем.

Крім того, можна оцінити рівень розвитку корпоративної культури та клімату в організації. Це включає аналіз сприйняття працівниками цінностей, місії та цілей компанії, рівень взаємопідтримки та співпраці, а також ступінь комфорту та задоволеності на робочому місці.

Не менш важливим є аналіз рівня розвитку та підтримки талантів в організації. Це включає виявлення, розвиток та утримання найбільш цінних працівників, а також забезпечення їхнього кар'єрного росту та задоволення від роботи.

Нарешті, важливо врахувати зовнішній вплив системи менеджменту персоналу на репутацію компанії. Це включає оцінку відгуків від клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін, а також рейтинги та визнання в галузі HR та корпоративної відповідальності.

Враховуючи всі ці аспекти, компанія зможе отримати повну картину ефективності своєї системи менеджменту персоналу та вчасно виявити та вирішити потенційні проблеми, спрямовані на покращення роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей [31].

Також можна провести аналіз звітності та контролю за виконанням поставлених цілей та завдань у сфері управління персоналом. Це включає перевірку відповідності реальних результатів до запланованих, виявлення причин відхилень, аналіз ефективності вжитих заходів та розробку стратегій для подальшого вдосконалення процесів управління персоналом.

Крім того, важливо враховувати рівень забезпеченості персоналу необхідними ресурсами для виконання їхніх професійних обов'язків. Це включає аналіз наявності необхідного обладнання, програмного забезпечення, інформаційних та навчальних ресурсів, а також умов праці та інфраструктури.

Не менш важливим є аналіз звільнень та покидання працівниками компанії. Це допоможе виявити причини відхилень, розуміти динаміку кадрової текучості

та вчасно реагувати на проблемні ситуації, наприклад, шляхом вдосконалення умов праці, мотиваційних систем або програм розвитку кар'єри.

Аналіз звітності та контролю за виконанням цілей у сфері управління персоналом є важливою складовою процесу удосконалення системи управління персоналом. Цей аналіз передбачає систематичне оцінювання виконання поставлених цілей та завдань, а також виявлення причин відхилень від них. Це може включати порівняння фактичних результатів з планованими, аналіз ефективності вжитих заходів та розробку стратегій для подальшого вдосконалення управління персоналом.

Додатково, важливо враховувати рівень забезпеченості персоналу необхідними ресурсами для виконання їхніх обов'язків. Це може охоплювати аналіз наявності та доступності необхідного обладнання, програмного забезпечення, інформаційних та навчальних ресурсів, а також оцінку умов праці та інфраструктури. Забезпечення персоналу необхідними ресурсами допоможе забезпечити ефективне виконання їхніх завдань та підвищити загальну продуктивність.

Не менш важливим є аналіз звільнень та текучості персоналу. Це дозволяє виявити причини відхилень, розуміти динаміку текучості персоналу та вчасно реагувати на проблемні ситуації. Поширений аналіз таких випадків може допомогти виявити шляхи вдосконалення умов праці, мотиваційних систем та програм розвитку кар'єри, що сприятиме збереженню та приверненню талановитого персоналу.

Додатковою стратегією для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу може бути впровадження системи мотивації та визнання працівників. Це включає розробку програм мотивації, які стимулюють високу продуктивність та досягнення результатів. Такі програми можуть включати в себе фінансові стимули, бонусні програми, системи премій та регулярне визнання успіхів та досягнень працівників.

Крім того, важливо забезпечити відкрите та ефективне спілкування між керівництвом та персоналом. Це може включати проведення регулярних нарад,

зустрічей та відкритих діалогів, де працівники можуть висловлювати свої думки, ідеї та скарги. Таке спілкування сприяє збереженню відчуття включеності та значимості серед персоналу, що в свою чергу підвищує мотивацію та відданість компанії [21].

Крім того, важливо надати можливості для професійного розвитку та навчання працівників. Це може включати проведення навчальних курсів, семінарів та тренінгів, які сприяють розвитку нових навичок та компетенцій. Розвиток персоналу є ключовим елементом підвищення їхньої ефективності та здатності виконувати поставлені завдання.

Загалом, поєднання цих стратегій дозволить створити ефективну та продуктивну систему менеджменту персоналу, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії та збереження конкурентних переваг на ринку.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності компанії. У даному SWOT-аналізі будуть розглянуті сильні та слабкі сторони компанії, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність. Оцінювання цих аспектів допоможе компанії визначити свій потенціал для розвитку та ризику, з якими вона може стикнутися.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналізу компанії ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН»

Аспекти	Сильні сторони	Слабкі сторони	Внутрішні можливості	Зовнішні загрози
1	2	3	4	5
<b>Внутрішні аспекти</b>				
Зростання компанії	Висока інноваційність та технологічна експертиза	Збільшення рівня плинності кадрів	Розвиток нових продуктів та послуг	Конкуренція на ринку
Стабільний фінансовий стан	Високий оборот та прибутковість	Залежність від обмеженого ринку збуту	Розширення ринків збуту	Регулятивні обмеження
Кваліфікований персонал	Висококваліфікований персонал, спеціалізація на ІТ	Зростання витрат на найм та зберігання персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу	Нестабільність політичної та економічної ситуації

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
<b>Зовнішні аспекти</b>				
Зростання ринку	Зростання попиту на ІТ послуги та розробку ПЗ	Висока конкуренція на ринку	Розширення споживчої бази	Технологічні зміни
Міжнародний ринок	Потенціал для розширення на зовнішні ринки	Потенційні проблеми з міжнародною експансією	Партнерство з іноземними компаніями	Валютні коливання
Розвиток нових технологій	Висока інноваційність та технологічна експертиза	Зміна швидкості та складності технологічних інновацій	Використання новітніх технологій	Конкуренція з боку інших ІТ компаній
<b>Оцінювання</b>				
	Компетентний персонал, стабільні фінанси, інноваційні продукти	Зростання рівня плинності, обмеженість ринку збуту	Розширення ринків збуту, підвищення кваліфікації персоналу	Конкуренція на ринку, технологічні зміни, політична та економічна нестабільність

Цей аналіз дозволяє компанії розуміти її сильні та слабкі сторони, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози, що допомагає у формулюванні стратегій розвитку та зменшенні ризиків

Для проведення соціологічного опитування щодо оцінювання ефективності менеджменту компанії ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» ми скористалися наступним опитуванням яке пройшли 11 працівників та 3 керівника (опитування завершилося 30.04.2024):

Опитувальник для керівників:

1. На скільки ефективно ви оцінюєте систему менеджменту персоналу в нашій компанії на сьогоднішній день? (Від 1 до 10, де 1 - неефективно, 10 - дуже ефективно)

2. Які, на вашу думку, основні сильні сторони системи менеджменту персоналу у нашій компанії?

3. Які основні проблеми чи слабкі сторони ви вбачаєте в системі менеджменту персоналу?

4. Які конкретні заходи ви пропонуєте для покращення ефективності системи менеджменту персоналу?

Опитувальник для працівників

1. На скільки ефективно, на вашу думку, працює система менеджменту персоналу в нашій компанії? (Від 1 до 10, де 1 - неефективно, 10 - дуже ефективно)

2. Як ви оцінюєте комунікацію та взаємодію з керівництвом компанії?

3. Чи вважаєте ви, що система мотивації та стимулювання праці в компанії є ефективною? Які ваші пропозиції щодо її покращення?

4. Які аспекти роботи в компанії ви вважаєте найбільш задовільними, а які потребують поліпшення?

5. Які конкретні заходи або програми ви б хотіли бачити в системі менеджменту персоналу для покращення вашого робочого досвіду та ефективності роботи?

Керівники вважають, що система менеджменту персоналу досить ефективна, з оцінками від 8 до 9. Проте працівники надають трохи менші оцінки, що може свідчити про неспівпадіння у сприйнятті ефективності системи менеджменту.

Керівники вбачають сильною стороною професійний підхід та ефективну комунікацію, проте вони вбачають проблеми у зростанні плинності кадрів та нестабільності робочого графіку. Пропозиції для покращення включають впровадження програм менторства та оптимізацію робочого графіку.

Взаємодія з керівництвом та система мотивації оцінюються працівниками як задовільні, але є певні моменти для поліпшення. Пропозиції для покращення включають збільшення прозорості у взаємодії з керівництвом та більшу увагу до системи винагород та заохочення.

Результати свідчать про позитивні аспекти в системі менеджменту персоналу, але також вказують на проблеми, що потребують уваги. Необхідно вдосконалювати комунікацію між керівництвом та працівниками, розробляти ефективніші системи мотивації та стимулювання праці.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»**

### **3.1 Програма заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»**

Після проведення оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» була розроблена програма заходів з удосконалення. Ця програма включає ряд кроків з метою покращення управління персоналом та підвищення продуктивності праці.

По-перше, було заплановано проведення аудиту системи управління персоналом для виявлення проблемних аспектів та можливостей для вдосконалення. Цей аудит мав на меті з'ясувати, наскільки ефективно працює поточна система управління персоналом та її відповідність стратегічним цілям компанії.

Далі в програмі передбачено проведення анонімного опитування серед працівників для визначення рівня задоволеності роботою та виявлення можливих проблем у роботі з персоналом. Це дозволило зрозуміти, які аспекти роботи потребують удосконалення з точки зору працівників. Результат опитування показано у розділі 2.

Також у програмі передбачено розроблення та впровадження нових програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників з метою покращення їхніх професійних навичок та компетентності. Це може включати в себе як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх тренерів та експертів.

Крім того, програма передбачає розробку та впровадження нової системи мотивації для працівників. Це може включати в себе розробку бонусних систем, преміювання за результатами та інші стимули для підвищення продуктивності працівників.

Ще одним аспектом програми є проведення тренінгів з розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство та конфліктність. Це сприятиме покращенню співпраці та командної роботи всередині компанії.

Кожен з цих заходів має відповідального за виконання та чіткий термін виконання для забезпечення систематичного та ефективного впровадження вдосконалень. Виконання цієї програми допоможе ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» покращити управління персоналом та досягти своїх стратегічних цілей.

Таблиця 3.1 – Програма заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

Номер	Захід	Опис заходу	Відповідальний за виконання	Термін виконання
1	2	3	4	5
1	Проведення аудиту системи управління персоналом	Проведення всебічного аналізу системи управління персоналом з метою виявлення проблемних аспектів та можливостей для вдосконалення[27].	HR-менеджер	I квартал
2	Опитування працівників щодо задоволеності роботою	Проведення анонімного опитування серед працівників для визначення рівня задоволеності роботою та виявлення можливих проблем у роботі з персоналом.	HR-менеджер	I квартал
3	Підготовка та впровадження нової системи навчання	Розроблення та впровадження нових програм навчання та підвищення кваліфікації з метою покращення професійних навичок та компетентності працівників[28].	HR-менеджер, тренери	II квартал
4	Розроблення та впровадження програми мотивації	Розроблення та впровадження нової системи мотивації, включаючи бонусні системи, преміювання за результатами та інші стимули для підвищення продуктивності працівників.	HR-менеджер, керівництво	III квартал

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
5	Проведення тренінгів з розвитку м'яких навичок	Організація та проведення тренінгів та семінарів з розвитку міжособистісних навичок, комунікації та лідерства для підвищення ефективності співпраці та командної роботи.	HR-менеджер, тренери	IV квартал
6	Впровадження системи оцінки роботи та обговорення результатів	Розроблення та впровадження системи оцінки роботи, включаючи критерії оцінки, процес збору та аналізу даних, а також проведення регулярних індивідуальних зустрічей для обговорення результатів та розвитку працівників.	HR-менеджер, керівництво	IV квартал
7	Проведення тренінгів з управління стресом та саморегуляцією	Організація тренінгів та семінарів для працівників з методів управління стресом, емоційною стабільністю та саморегуляцією для підвищення продуктивності та збереження психологічного комфорту	HR-менеджер, тренери	I квартал наступного року

*Джерело: розроблено автором на підставі наданих матеріалів підприємством*

Частина програми заходів зосереджена на вдосконаленні процесів оцінки роботи працівників та управління стресом. Вона передбачає впровадження системи оцінки роботи з подальшим обговоренням результатів та розвитком працівників, а також проведення тренінгів з управління стресом та саморегуляцією для збереження психологічного комфорту на робочому місці. Кожен захід має відповідального за виконання та конкретний термін виконання для забезпечення систематичного та ефективного впровадження вдосконалень.

Після впровадження базових заходів в програмі удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» передбачено проведення додаткових заходів для підтримки і посилення досягнутого прогресу.

По-перше, планується розширення системи мотивації працівників шляхом впровадження індивідуальних та групових систем винагороди, які будуть відповідати конкретним потребам та досягненням кожного працівника. Це може включати в себе додаткові бонуси за досягнуті цілі, регулярні перевірки продуктивності та навіть участь у програмах корпоративної акційної власності.

Другим важливим напрямком удосконалення буде розвиток системи навчання та розвитку персоналу. Компанія планує розширити асортимент навчальних програм, включаючи онлайн-курси, майстер-класи та інші форми навчання, щоб забезпечити працівникам доступ до найсучасніших знань та навичок у своїй сфері.

Третім напрямком удосконалення є вдосконалення процесів комунікації та зворотного зв'язку всередині компанії. Планується впровадження системи регулярних зустрічей та обговорень, які дозволять працівникам висловлювати свої ідеї, відчуття та проблеми, а також сприятимуть розвитку відкритої та довірливої організаційної культури.

Останнім, але не менш важливим етапом вдосконалення буде посилення заходів з розвитку лідерського потенціалу в компанії. Це може включати в себе проведення спеціалізованих тренінгів для керівників, менторську підтримку та розробку індивідуальних планів розвитку для перспективних лідерів усередині організації.

Всі ці заходи будуть проводитися з метою покращення ефективності та продуктивності управління персоналом та забезпечення високого рівня задоволеності працівників у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН».

Посилення заходів з розвитку лідерського потенціалу є ключовим етапом у вдосконаленні системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН». Ця ініціатива спрямована на створення команди кваліфікованих та мотивованих

лідерів, які здатні ефективно керувати персоналом, розвивати таланти та досягати стратегічних цілей компанії.

На перший етап передбачається проведення спеціалізованих тренінгів для керівників на різних рівнях управління. Ці тренінги мають на меті підвищення навичок управління, комунікаційних та лідерських здібностей, а також розвиток стратегічного мислення та прийняття відповідальності за результати.

Другим важливим кроком буде впровадження менторської програми, яка передбачає обмін досвідом та знаннями між досвідченими керівниками та молодшими працівниками. Це сприятиме передачі цінних знань, розвитку потенціалу та підтримці у кар'єрному зростанні працівників.

Крім того, буде розроблено індивідуальні плани розвитку для перспективних лідерів усередині організації. Ці плани будуть спрямовані на ідентифікацію потенційних лідерів, визначення їхніх цілей та потреб у розвитку, а також на розробку конкретних кроків для досягнення їхнього повного потенціалу.

Всі ці заходи спрямовані на створення сильного лідерського корпусу, який забезпечить ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії. Такий підхід допоможе зберегти конкурентну перевагу компанії, підвищити задоволеність працівників та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

### **3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»**

Після впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» важливо провести оцінку їх ефективності, щоб визначити, наскільки успішно було досягнуто мети програми та які результати були отримані. Для цього можна використати різні методи та інструменти оцінки.

Першим кроком буде проведення аналізу внутрішніх показників ефективності, таких як зміни у рівні задоволеності працівників, покращення продуктивності роботи, зниження показників втрат працівників та підвищення рівня залучення та участі працівників у програмах навчання та розвитку.

Далі слід провести зовнішню оцінку ефективності, спираючись на порівняння показників з результатами аналогічних компаній у відповідній галузі, а також на зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Також важливо оцінити фінансові результати впроваджених заходів, такі як збільшення прибутку, зниження витрат на заміщення втрат працівників, підвищення вартості капіталу або покращення фінансової стабільності компанії.

Для комплексної оцінки ефективності також можна використовувати різні опитувальні методи, фокус-групи та інші інструменти збору даних для отримання додаткової інформації про відгуки та думки працівників щодо впроваджених змін [28].

Далі слід звернутися до конкретних показників, які були встановлені як цілі для кожного заходу з удосконалення. Наприклад, якщо одним з заходів була впроваджена нова програма навчання, то показниками ефективності можуть бути рівень участі працівників у цій програмі, їхня оцінка якості навчання та зміни в їхніх знаннях та навичках після завершення навчальних заходів.

Крім того, важливо здійснити аналіз витрат та вигод від кожного заходу. Це означає порівняння витрат, які були зроблені на впровадження програми удосконалення, з отриманими користями або економіями. Наприклад, якщо одним з заходів було підвищення заробітної плати працівників, то необхідно оцінити, чи призвело це до збільшення продуктивності або зменшення текучості кадрів, що може вплинути на загальні фінансові результати компанії.

Також важливо врахувати довгострокові наслідки впроваджених заходів. Часом позитивні зміни можуть виявитися не відразу, а з плином часу, тому потрібно проводити моніторинг результатів на протязі тривалого періоду.

Для подальшого оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН»

можна використовувати інструменти збору даних та аналізу, такі як опитування працівників, спеціальні анкети, інтерв'ю, а також внутрішні та зовнішні аудити.

Ключовим етапом буде оцінка конкретних результатів, які були досягнуті кожним заходом. Наприклад, якщо одним зі заходів була впроваджена програма для збільшення ефективності комунікації в організації, то важливо визначити, чи покращилися комунікаційні процеси, чи зменшилася кількість конфліктів, чи підвищилася якість роботи команд [19].

Крім того, можна провести порівняльний аналіз з попередніми показниками ефективності перед впровадженням заходів. Це дозволить визначити конкретні зміни та покращення, які сталися внаслідок впровадження програми удосконалення.

Необхідно також врахувати фідбек від учасників програми, які можуть надати важливі відомості про переваги та недоліки запропонованих заходів, а також свої рекомендації щодо подальших покращень.

Після проведення оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» можна розглянути додаткові кроки для уточнення результатів та подальшого вдосконалення.

Один з можливих підходів - проведення фокус-груп або індивідуальних співбесід зі працівниками, які брали участь у програмі удосконалення. Це дозволить отримати більш детальний та глибокий звіт про їхні враження, думки та сприйняття щодо впроваджених змін.

Додатково можна провести аналіз динаміки ключових показників ефективності через певний період після впровадження заходів. Це дозволить визначити стабільність отриманих результатів та виявити можливі тенденції на майбутнє.

Також важливо розглянути можливість порівняння ефективності запропонованих заходів з аналогічними програмами, які були впроваджені в інших компаніях. Це допоможе зрозуміти, наскільки впроваджені заходи є конкурентоспроможними та чи є можливість для подальших удосконалень.

Нарешті, важливо врахувати фінансові аспекти оцінки ефективності. Потрібно ретельно проаналізувати витрати на впровадження програми удосконалення та зіставити їх з отриманими користями та економіями для компанії [18].

Після проведення додаткових аналізів та оцінки ефективності програми удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» можна розглянути можливість коригування та оптимізації запропонованих заходів.

Одним з можливих напрямків оптимізації може бути реорганізація або розширення деяких програм чи заходів, які виявилися особливо ефективними або здатними до більшого масштабу. Наприклад, якщо одним із заходів була впроваджена програма навчання, яка показала високі результати, можна розглянути можливість розширення цієї програми на більшу кількість працівників чи включення додаткових тематик.

Крім того, важливо врахувати відгуки та рекомендації працівників щодо програми удосконалення. Їхні відгуки можуть вказати на можливість додаткових удосконалень або недоліків, які потребують виправлення. Наприклад, працівники можуть вказати на необхідність більшої гнучкості в плануванні навчальних заходів чи більшої уваги до індивідуальних потреб та інтересів.

Додатково, важливо провести аналіз результатів порівняння з аналогічними програмами у конкурентів або в галузі. Це дозволить ідентифікувати найбільш ефективні практики та впровадити їх у власну систему менеджменту персоналу.

Далі можна провести додатковий аналіз ресурсів, які витрачаються на впровадження програми удосконалення. Це може включати не лише фінансові витрати, але й час та зусилля, які призводять до відволікання від основної діяльності працівників. Потрібно зрозуміти, чи є ці ресурси ефективно використаними та чи можна їх оптимізувати.

Також важливо провести оцінку впливу програми на організаційну культуру та клімат в компанії. Це може включати зміни в ставленні працівників

до роботи, взаємин між колегами, ступінь відкритості до інновацій та змін. Оцінка цих аспектів може дати додаткові відомості про вплив програми на компанію в цілому.

Крім того, важливо не забувати про моніторинг та звітність про результати програми удосконалення. Це дозволить тримати під контролем хід впровадження заходів та вчасно реагувати на будь-які відхилення від поставлених цілей. Моніторинг також допоможе виявити можливості для додаткових покращень та корекції стратегії.

Після проведення додаткового аналізу можна врахувати індивідуальні потреби та особливості працівників при подальшому вдосконаленні програми. Це може включати розробку персоналізованих підходів до навчання та розвитку, урахування індивідуальних цілей та амбіцій працівників.

Додатково, можна розглянути можливості впровадження новітніх технологій та інновацій у систему менеджменту персоналу. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних про ефективність навчальних програм або розробка мобільних додатків для зручного доступу до ресурсів навчання та розвитку.

Також важливо забезпечити підтримку та залучення вищого керівництва компанії до програми удосконалення. Це може бути виражено у фінансовій підтримці, активній участі у програмах навчання та розвитку, а також участі в комунікації та мотивації працівників.

Нарешті, важливо провести оцінку впливу програми на стратегічні цілі та показники успішності компанії в цілому. Це може включати аналіз зв'язку між програмою удосконалення персоналу та показниками фінансової ефективності, якістю продукції або послуг, та здатністю компанії пристосовуватися до змін у ринкових умовах [27].

Узагальнюючи, подальше вдосконалення програми удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» може бути забезпечено шляхом індивідуального підходу до працівників, впровадження новітніх технологій, підтримки вищого керівництва та оцінки стратегічного впливу. Такий

комплексний підхід дозволить забезпечити тривалу та стабільну ефективність програми.

Економічний та соціальний ефект від впровадження програми заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН» полягає в наступному:

Економічний ефект:

- Підвищення продуктивності: Впровадження аудиту системи управління персоналом та опитування працівників дозволить ідентифікувати проблеми та пропозиції для їх вирішення. Це може призвести до покращення організації робочих процесів та збільшення продуктивності працівників.

- Зменшення втрат через плинність кадрів: Впровадження нових програм навчання, системи мотивації та оцінки роботи сприятиме покращенню задоволеності працівників роботою та зменшенню їхньої плинності, що знизить витрати на найм та навчання нового персоналу.

- Підвищення конкурентоспроможності: Заходи з розвитку м'яких навичок, управління стресом та саморегуляцією допоможуть підвищити ефективність комунікації та співпраці в колективі, що в свою чергу позитивно позначиться на результативності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Соціальний ефект:

- Збільшення задоволеності працівників: Впровадження програм навчання, системи мотивації та оцінки роботи стимулюватиме професійний розвиток працівників та підвищить їхню мотивацію досягати більших результатів.

- Покращення робочого середовища: Тренінги з управління стресом та саморегуляцією сприятимуть зниженню рівня стресу та підвищенню психологічного комфорту на робочому місці, що позитивно вплине на загальний клімат в колективі.

- Розвиток лідерських якостей: Тренінги з розвитку м'яких навичок допоможуть сприяти розвитку лідерських якостей серед працівників, що може сприяти формуванню сильного та сплоченого колективу.

В результаті впровадження програми заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу очікується покращення ефективності роботи компанії, збільшення її конкурентоспроможності та покращення якості робочого життя працівників.

## ВИСНОВКИ

Система менеджменту персоналу в організації включає в себе комплекс стратегій, методів, інструментів та процедур, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей компанії та задоволення потреб співробітників.

Функції управління персоналом включають планування робочої сили, набір, розвиток, оцінку та винагороду персоналу, а також управління відносинами праці та здоров'я та безпекою на роботі.

Серед сучасних тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу можна виділити перехід до гнучких форм зайнятості, підвищення значення розвитку людського капіталу, використання технологій для аналізу та управління персоналом.

Компанія ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» - компанія в галузі інформаційних технологій та інтернет-послуг, з високим рівнем інноваційності та стратегічних переваг в технологічній експертизі та якості послуг.

Система менеджменту персоналу у компанії має свої сильні сторони, такі як професійний підхід та ефективна комунікація, але також існують проблеми, зокрема зростання плинності кадрів та нестабільність робочого графіку.

Загальна ефективність системи менеджменту персоналу оцінюється на рівні 7-9 з 10, проте існують можливості для покращення, зокрема у роботі з плинністю кадрів та стабілізацією робочого графіку.

Розроблена програма заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу включає проведення аудиту системи управління персоналом, опитування працівників, впровадження нової системи навчання та мотивації, проведення тренінгів з розвитку м'яких навичок та інші заходи.

Очікується, що впровадження програми заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу призведе до покращення робочого середовища, збільшення задоволеності працівників та підвищення продуктивності компанії.

Отже, впровадження рекомендаційних заходів може значно покращити ефективність системи менеджменту персоналу у компанії ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН», що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та успішному розвитку організації.

Важливо створити систему постійного моніторингу та оцінки результатів впроваджених заходів, щоб вчасно виявляти проблемні ситуації та коригувати стратегії управління персоналом з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Тільки такий цільовий та систематичний підхід може забезпечити успішне функціонування та розвиток компанії в умовах постійних змін.

У роботі проаналізовано визначення системи менеджменту персоналу, розглянуті функції та завдання управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку. Зокрема, нами визначені наступні основні функції менеджменту персоналу (перелік) і т.д.

Аналіз функцій та завдань управління персоналом показав, що до ключових аспектів належать планування трудових ресурсів, набір та відбір персоналу, адаптація нових співробітників, управління процесами навчання та розвитку, оцінка результатів праці та мотивація співробітників, а також управління соціально-трудовими відносинами.

У ході дослідження сучасних тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу було виявлено, що на сьогоднішній день важливими є інтеграція цифрових технологій, розвиток гнучких форм зайнятості, підвищення уваги до корпоративної культури та формування бренду роботодавця, а також впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу.

На прикладі ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» проведено детальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, яка включала аналіз структури компанії, основних показників діяльності, а також визначення місця компанії на ринку. Аналіз системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-ВАВІЛОН» виявив наявні проблеми та недоліки, зокрема недостатню ефективність процесів підбору та адаптації персоналу, а також низький рівень мотивації співробітників

Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу у ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН» показала, що існуюча система потребує вдосконалення для підвищення її результативності. У рамках дослідження була розроблена програма заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу, яка включає впровадження сучасних методів рекрутингу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення мотиваційної системи, а також заходи з покращення корпоративної культури.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників роботою та загальному покращенню конкурентоспроможності ТОВ «БІ-ТІ-ЕЛ-БАВІЛОН» на ринку. Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість удосконалення системи менеджменту персоналу для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу: підручник за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2022. Т. 12, № 1. 14-25 с. URL: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.02).
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. 189–196 с. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. 90—102 с. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090).
5. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500.
6. Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка», 2019. № 1(53). 91-98 с. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/164500>.
7. Колот А.М. Соціально-трудова реальність - XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. №2(711). С. 3-31
8. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова реальність у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 2019, № 1 (35): 97–125
9. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

10. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки.*, 2023. № 3. с. 282–294. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41502>

11. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері пуб- лічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку:* зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

12. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, К., 2019. С.10-17.

13. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи* №7 (25) 2022. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)

14. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика.* 2017. № 2. С.168–180.

15. Кравчук О.І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку:* зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191-196.

16. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика.* 2017. № 1. 142—158 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_14).

17. Кравчук О.І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика.* 2020. Т. 9, № 1. 71—84 с. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slntp.9(1).2019.07).

18. Кравчук О.І., Варіс І.О., Дорош М.О. Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-22>

19. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.

20. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : колективна монографія. Львів, НУ «Львівська політехніка», 2021. 106—125 с.

21. Переваги створення інтегрованої системи менеджменту організації. CORE. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60842988.pdf> (дата звернення 20.04.2024 року)

22. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.

23. Поплавська О.М., Данилевич Н.С., Чала Н.Д. Автоматизація процесів управління персоналом в закладах вищої освіти. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: тези доповіді учасників круглого столу*, м. Київ, 2023 р. 120-125 с. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24477/Avtomatyzatsiia\\_protseviv\\_upravlinnia\\_personalom\\_v\\_zakladakh\\_vyshchoi\\_osvity.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24477/Avtomatyzatsiia_protseviv_upravlinnia_personalom_v_zakladakh_vyshchoi_osvity.pdf?sequence=1)

24. Смалійчук Г. В., Варіс І. О. Формування соціальної відповідальності працівника сучасної організації. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети*: монографія. Львів, 2021. 280 с.

25. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

26.Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

27.Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.

28.Benefits of an Integrated Management System. Integrated Standards. URL: <https://integrated-standards.com/articles/ims-benefits>

29.Cuppello, S., Treglown, L., & Furnham, A. Personality and management level: Traits that get you to the top. Personality and Individual Differences, 2023, 206, 112108. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112108>

30.Furnham, A., & Treglown, L. High potential personality and intelligence. Personality and Individual Differences, 2018, 128, 81-87. Science direct DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.025>

31.Smallfield, J., & Kluemper, D. H. An Explanation of Personality Change in Organizational Science: Personality as an Outcome of Workplace Stress. Journal of Management, 2021, 48(4). Journals sage DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321998429>

# Форма короткого звіту подібності (результати перевірки на плагіат)



Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1016358433

Дата перевірки:  
13.06.2024 22:50:34 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
13.06.2024 23:03:28 EEST

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КБР\_Мищенко\_плагіат

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 13096 Кількість символів: 102645 Розмір файлу: 171.30 KB ID файлу: 1016162950

## 6.15% Схожість

Найбільша схожість: 0.72% з Інтернет-джерелом ([https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32946/1/VII\\_konf\\_U...](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32946/1/VII_konf_U...))

3.06% Джерела з Інтернету 133 ..... Сторінка 63

4.55% Джерела з Бібліотеки 385 ..... Сторінка 64

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел