МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

Управління персоналом ТОВ “ФАЙЄР ПОІНТ” м. Київ

Виконав:
студент IV курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЧМИГА Павло Володимирович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗЕМЕЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ПРОСТОРОВО-ВИРОБНИЧА ОСНОВА ТА ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ТОВ «АГРОФІРМА ЗАБАРСЬКА»	19
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В ТОВ «АГРОФІРМА ЗАБАРСЬКА»	36
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих і управлінських завдань, а й важливим стратегічним ресурсом, від якого залежать якість продукції, продуктивність праці, організаційна дисципліна, здатність підприємства до інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності питання управління персоналом набуває для підприємств високотехнологічного виробничого профілю, де результативність діяльності значною мірою визначається рівнем професійної компетентності працівників, якістю внутрішньої координації, дотриманням технологічних регламентів та ефективністю мотиваційної системи.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах, які функціонують в умовах динамічного розвитку, зростання виробничих навантажень і підвищених вимог до якості трудових процесів. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ питання управління персоналом є особливо важливим, оскільки підприємство здійснює діяльність у високотехнологічному секторі, що потребує залучення кваліфікованих фахівців, ефективної адаптації нових працівників, розвитку наставництва, прозорої мотивації та забезпечення кадрової стабільності.

Проблематика управління персоналом широко досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають персонал як важливий ресурс підприємства, джерело конкурентних переваг і чинник організаційної результативності. У науковій літературі значна увага приділяється питанням кадрового планування, добору й адаптації працівників, мотивації, оцінювання результатів праці, професійного розвитку, управління кар’єрою та формування корпоративної культури.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства та обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ.

У процесі написання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття теоретичних положень щодо сутності управління персоналом; системний підхід – для розгляду персоналу як складової загальної системи управління підприємством; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки кадрових та економічних показників; табличний метод – для узагальнення результатів аналізу; графічний метод – для наочного подання організаційної структури й окремих елементів системи управління персоналом; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці з питань управління персоналом, навчально-методична література з менеджменту, нормативно-правові акти України, відкриті реєстрові дані про ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ», матеріали звіту з виробничої практики, а також узагальнені аналітичні дані щодо діяльності та персоналу підприємства за 2023-2025 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі напрями вдосконалення управління персоналом можуть бути використані ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» для підвищення ефективності кадрової роботи, скорочення періоду адаптації нових працівників, зниження плинності кадрів, удосконалення мотивації, розвитку наставництва та підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування підприємств персонал набуває значення одного з ключових ресурсів організаційного розвитку, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію управлінських рішень, виконання операційних завдань, підтримання якості внутрішніх процесів і досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. На відміну від матеріальних, фінансових чи технічних ресурсів, персонал характеризується здатністю до професійного розвитку, накопичення досвіду, адаптації до змін, прояву ініціативи, формування внутрішньої організаційної культури та впливу на загальну результативність діяльності підприємства.

Управління персоналом доцільно розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на формування, використання, розвиток, мотивацію та утримання працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. У межах такого підходу персонал виступає не лише виконавцем визначених трудових функцій, а й активним елементом організаційної системи, від якого залежить якість прийняття рішень, рівень трудової дисципліни, продуктивність праці, стабільність кадрового складу та здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливість управління персоналом полягає в тому, що воно поєднує економічний, соціальний, організаційний і психологічний аспекти. Економічний аспект проявляється через вплив персоналу на продуктивність праці, витрати підприємства, обсяг реалізації, якість продукції чи послуг та фінансові результати. Соціальний аспект пов'язаний із задоволеністю працівників умовами праці, рівнем оплати, можливостями професійного розвитку та характером взаємовідносин у колективі. Організаційний аспект відображає розподіл повноважень, посадових обов'язків, підпорядкованості та відповідальності. Психологічний аспект охоплює мотивацію, лояльність,

залученість працівників, їхнє ставлення до роботи та готовність до командної взаємодії.

У науковому розумінні персонал підприємства є складною соціально-економічною категорією. Його не можна ототожнювати лише з кількістю працівників, оскільки важливе значення мають якісні характеристики трудового потенціалу: рівень освіти, кваліфікація, професійний досвід, компетентності, відповідальність, дисциплінованість, здатність до навчання, комунікаційність і готовність до організаційних змін. Саме поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу формує основу кадрового потенціалу підприємства.

У практичній площині персонал є об’єктом постійного управлінського впливу. Керівництво підприємства через відповідні кадрові рішення визначає потребу в працівниках, формує вимоги до посад, організовує добір і адаптацію персоналу, встановлює систему оплати праці, застосовує стимули, здійснює оцінювання результатів роботи, організовує навчання та забезпечує внутрішню комунікацію. Тобто управління персоналом охоплює весь період взаємодії працівника з підприємством – від залучення кандидата до роботи до професійного розвитку, утримання або завершення трудових відносин.

Управлінський вплив на персонал підприємства має ґрунтуватися на розумінні його багатовимірної природи. Працівник у межах підприємства виступає не лише носієм робочої сили, а й суб’єктом професійної поведінки, джерелом компетентностей, учасником внутрішньої комунікації та елементом організаційної культури. Саме тому в процесі формування системи управління персоналом важливо враховувати не тільки формальні характеристики працівників, зокрема посаду, стаж чи кваліфікацію, а й поведінкові, мотиваційні, адаптаційні та комунікаційні параметри, які безпосередньо впливають на якість виконання завдань і загальну результативність діяльності підприємства. Узагальнення основних характеристик персоналу як об’єкта управлінського впливу подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика персоналу підприємства як об’єкта управлінського впливу

Управлінська характеристика персоналу	Зміст характеристики	Значення для діяльності підприємства
Професійна компетентність	Сукупність знань, умінь, навичок і практичного досвіду працівників	Визначає якість виконання посадових обов’язків і здатність персоналу вирішувати виробничі та управлінські завдання
Трудова поведінка	Ставлення працівників до роботи, дисципліни, відповідальності та результатів праці	Впливає на продуктивність, дотримання строків, якість роботи та рівень організованості трудових процесів
Мотиваційна спрямованість	Сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що визначають зацікавленість працівників у результатах праці	Забезпечує залученість персоналу та його орієнтацію на досягнення цілей підприємства
Адаптивність	Здатність працівників пристосовуватися до змін у технологіях, організації праці, вимогах керівництва та ринковому середовищі	Підвищує гнучкість підприємства та його здатність реагувати на зміни зовнішніх умов
Командна взаємодія	Здатність працівників ефективно співпрацювати, координувати дії та підтримувати внутрішню комунікацію	Сприяє узгодженості робочих процесів і зменшенню внутрішніх організаційних конфліктів
Лояльність до підприємства	Рівень прихильності працівників до організації, її цілей, керівництва та корпоративних норм	Впливає на стабільність кадрового складу та зниження плинності персоналу

Дані таблиці 1.1 свідчать, що персонал підприємства має розглядатися не лише як сукупність працівників, які виконують визначені посадові функції, а як багатокомпонентний об’єкт управлінського впливу. Ефективність

кадрового менеджменту залежить від того, наскільки керівництво здатне враховувати професійні, поведінкові, мотиваційні та соціально-психологічні характеристики працівників. Недостатня увага хоча б до одного з цих елементів може спричинити зниження продуктивності праці, послаблення трудової дисципліни, конфліктність у колективі або зростання плинності кадрів.

Управління персоналом має бути зорієнтоване на узгодження цілей підприємства з можливостями, очікуваннями та трудовою поведінкою працівників. З одного боку, підприємство висуває до персоналу певні професійні, поведінкові та організаційні вимоги. З іншого боку, персонал очікує справедливої оплати праці, зрозумілих правил роботи, належних умов праці, можливостей професійного розвитку та стабільності трудових відносин. Саме баланс між цими двома групами очікувань формує основу ефективної системи управління персоналом.

Модель управлінського впливу на персонал підприємства подано на рисунку 1.1.

Як видно з рисунка 1.1, управлінський вплив на персонал починається з визначення цілей підприємства, які трансформуються у конкретні вимоги до працівників. Ці вимоги мають професійний, поведінковий та організаційний характер. Професійні вимоги пов’язані з компетентністю, досвідом і практичними навичками працівників; поведінкові – з дисципліною, відповідальністю та ініціативністю; організаційні – з дотриманням процедур, стандартів і внутрішніх правил. Через добір, адаптацію, мотивацію, оцінювання та розвиток персоналу підприємство формує необхідний рівень результативності трудової діяльності, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність його функціонування.

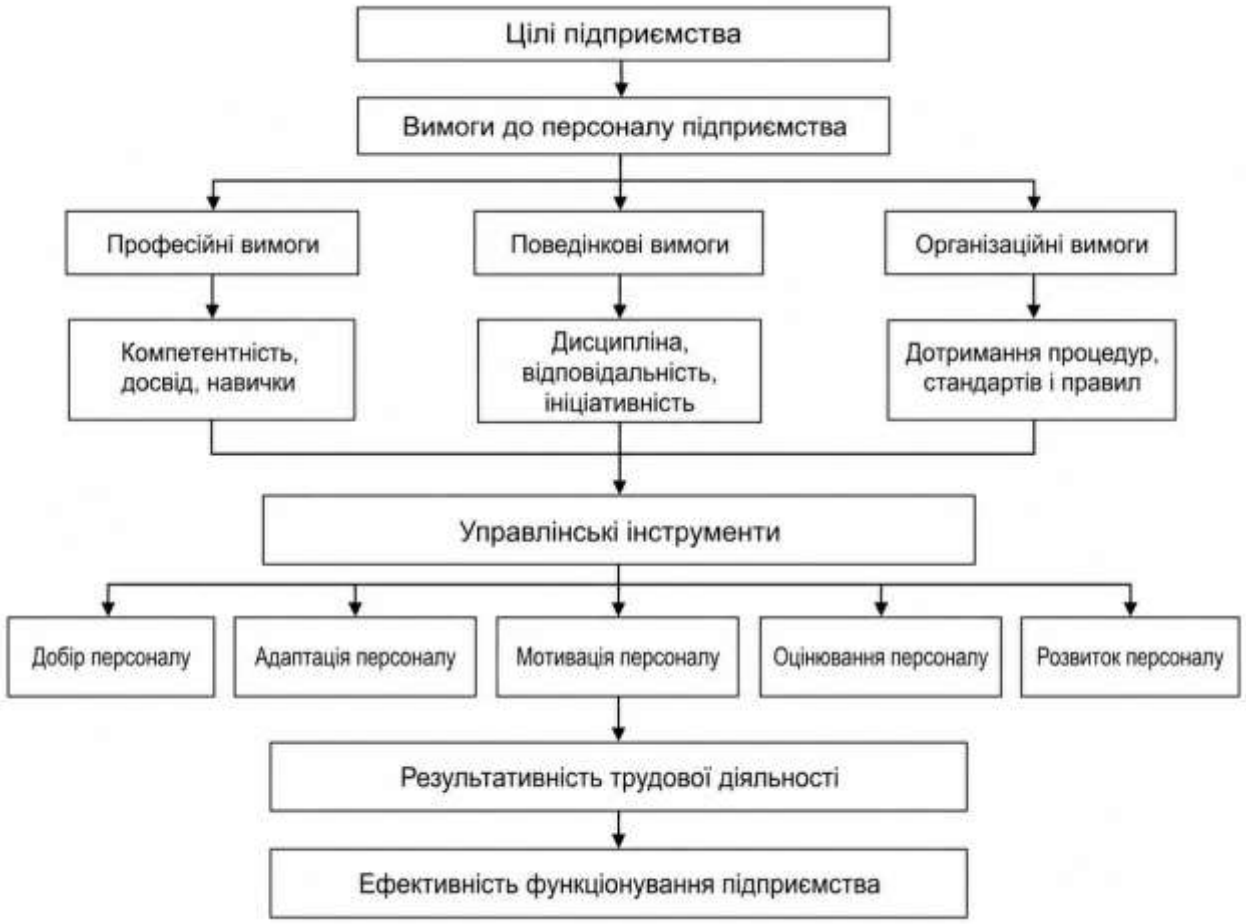


Рис. 1.1. Модель управлінського впливу на персонал підприємства

Важливо підкреслити, що управління персоналом не може бути зведене лише до адміністративного контролю. У сучасних умовах кадровий менеджмент повинен мати випереджальний характер, тобто не лише реагувати на наявні проблеми, а й попереджати їх виникнення. Наприклад, недостатня увага до адаптації нових працівників може зумовити швидке звільнення персоналу, а нечітка система мотивації – формальне ставлення до виконання обов’язків. Водночас своєчасне навчання, прозорі критерії оцінювання та справедлива винагорода сприяють підвищенню залученості працівників і формуванню стабільного кадрового складу.

Результативність управління персоналом значною мірою залежить від якості кадрової політики підприємства. Кадрова політика визначає загальні

принципи роботи з персоналом, підходи до його залучення, використання, розвитку, мотивації та утримання. Вона має бути узгоджена зі стратегічними цілями підприємства, його організаційною структурою, фінансовими можливостями та специфікою діяльності. Якщо кадрова політика має фрагментарний характер, управлінські рішення щодо персоналу стають ситуативними, що знижує їхню ефективність.

Управління персоналом також тісно пов’язане з організаційною культурою підприємства. Організаційна культура формує систему цінностей, норм поведінки, традицій, стилю комунікації та управлінських практик, які впливають на ставлення працівників до роботи. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню відповідальності, згуртованості колективу, підтриманню трудової дисципліни та зниженню конфліктності. Натомість слабка або суперечлива культура може стати причиною неузгодженості дій працівників, низької лояльності та недовіри до управлінських рішень.

Отже, персонал підприємства є не лише ресурсом, а й активним чинником організаційної результативності. Його ефективне використання потребує системного управлінського впливу, який охоплює професійні, мотиваційні, поведінкові, комунікаційні та організаційні аспекти. Саме тому в процесі дослідження управління персоналом конкретного підприємства важливо аналізувати не лише чисельність і структуру працівників, а й якість кадрових процесів, рівень мотивації, адаптації, розвитку та стабільності персоналу.

Формування ефективної системи управління персоналом потребує відповідного методичного забезпечення, яке дає змогу не лише описати наявні кадрові процеси, а й оцінити їхню результативність, виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями вдосконалення. Методичне забезпечення управління персоналом охоплює сукупність підходів, критеріїв, показників, процедур і управлінських інструментів, за допомогою яких підприємство здійснює планування, організацію, мотивацію, контроль і розвиток персоналу.

На відміну від суто адміністративного підходу, який зосереджується переважно на кадровому документообігу та дотриманні трудової дисципліни, методичне забезпечення сучасного управління персоналом має аналітичний характер. Воно передбачає дослідження відповідності кадрового складу потребам підприємства, оцінювання ефективності мотиваційної системи, аналіз плинності кадрів, визначення рівня професійної підготовки працівників, виявлення слабких місць в адаптації, комунікації та організації праці. Такий підхід дозволяє перейти від формального управління персоналом до обґрунтованого прийняття кадрових рішень.

Одним із доцільних підходів до аналізу управління персоналом є розгляд взаємодії працівника з підприємством через логіку життєвого циклу. Це дає можливість простежити, як змінюються управлінські завдання на різних етапах перебування працівника в організації – від залучення кандидата до професійного розвитку, утримання або завершення трудових відносин. Такий підхід є особливо корисним для практичного аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє виявити, на якому саме етапі кадрового процесу виникають найбільші проблеми.

Управління використанням ресурсів аграрного підприємства є складною науково-практичною проблемою, оскільки воно охоплює не лише питання наявності та структури ресурсної бази, а й процеси планування, організації, контролю, мотивації та відтворення ресурсів. У науковій літературі ця проблематика розглядається з різних позицій: як складова економіки підприємства, як елемент стратегічного управління, як чинник формування конкурентних переваг і як передумова забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

Кожен із наукових підходів акцентує увагу на окремому аспекті ресурсного забезпечення підприємства. Виробничо-факторний підхід розглядає ресурси як основу виробничого процесу; ресурсний – як джерело конкурентних переваг; системний – як взаємопов’язану сукупність елементів; ефективнісний – як базу для оцінювання результативності господарювання;

організаційно-управлінський – як об’єкт планування, координації та контролю; відтворювальний – як потенціал, що потребує постійного оновлення й розвитку. Узагальнення зазначених підходів подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Управління персоналом на різних етапах життєвого циклу працівника на підприємстві

Етап життєвого циклу працівника	Зміст етапу	Основні управлінські завдання	Очікуваний результат
Залучення персоналу	Формування інтересу потенційних кандидатів до роботи на підприємстві	Визначення кадрової потреби, формування вимог до посад, пошук кандидатів	Забезпечення підприємства достатньою кількістю претендентів на вакантні посади
Відбір і прийняття на роботу	Оцінювання відповідності кандидата посаді та ухвалення рішення про найм	Проведення співбесід, перевірка професійного досвіду, оцінка компетентностей	Прийняття на роботу працівників, які відповідають потребам підприємства
Первинна адаптація	Входження працівника в посаду, колектив і робочі процеси	Ознайомлення з правилами, наставництво, уточнення посадових обов’язків	Скорочення періоду пристосування та зниження ризику швидкого звільнення
Поточне використання персоналу	Виконання працівником посадових функцій у межах організаційної структури	Розподіл завдань, контроль виконання, координація роботи, підтримання дисципліни	Стабільне виконання виробничих та управлінських завдань
Мотивація і залучення	Підтримання зацікавленості працівника у результатах праці	Матеріальне стимулювання, визнання результатів, покращення умов праці	Підвищення продуктивності, відповідальності та лояльності персоналу
Професійний розвиток	Нарощування знань, навичок і компетентностей працівника	Навчання, наставництво, підвищення кваліфікації, кар’єрне планування	Зростання професійного потенціалу персоналу
Утримання або вивільнення	Прийняття рішень щодо подальшої співпраці з працівником	Аналіз результатів праці, оцінка лояльності, попередження плинності або коректне завершення трудових відносин	Забезпечення кадрової стабільності та оновлення персоналу за потреби

З таблиці 1.2 видно, що управління персоналом є безперервним процесом, у якому кожен етап має власні управлінські завдання та очікувані результати. Недостатня увага до одного з етапів може негативно вплинути на всю систему кадрового менеджменту. Наприклад, необґрунтований відбір персоналу ускладнює адаптацію працівника, слабка мотивація знижує результативність праці, а відсутність професійного розвитку послаблює здатність підприємства до оновлення та зростання.

У методичному аспекті важливо не лише визначити етапи управління персоналом, а й сформувати логіку вдосконалення кадрової системи. Така логіка має передбачати послідовний перехід від діагностики кадрового стану до виявлення проблем, розроблення управлінських рішень, упровадження заходів, оцінювання їх результативності та подальшого коригування системи управління персоналом.

Оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства має здійснюватися комплексно, оскільки жоден вид ресурсів не забезпечує результативність господарської діяльності ізольовано від інших. Земельні ресурси визначають виробничу основу підприємства, трудові – забезпечують виконання управлінських і технологічних процесів, матеріально-технічні – формують технічну спроможність виробництва, оборотні – підтримують безперервність господарського циклу, а фінансові – забезпечують платоспроможність, інвестиційну активність і стабільність розвитку. Саме тому аналіз ефективності управління ресурсами має охоплювати не окремі показники, а їхню взаємопов’язану систему.

Використання системного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу дозволяє визначити, наскільки узгоджено підприємство використовує землю, працю, основні засоби, оборотні активи та фінансові ресурси для досягнення економічних результатів. Такий підхід створює аналітичну основу для виявлення диспропорцій у ресурсному забезпеченні, встановлення причин неефективного використання окремих видів ресурсів і формування управлінських рішень щодо підвищення продуктивності,

рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Узагальнену систему оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Контур формування ефективної системи управління персоналом підприємства

Рисунок 1.2 відображає послідовність формування та вдосконалення системи управління персоналом. Вихідним етапом є діагностика кадрового стану підприємства, яка дозволяє оцінити чисельність, структуру, стабільність, кваліфікаційний рівень і результативність персоналу. На основі такої діагностики виявляються проблеми в управлінні персоналом, визначаються кадрові потреби та пріоритети, після чого розробляються відповідні управлінські рішення. Вони можуть мати мотиваційний, організаційний, навчально-розвивальний або комунікаційний характер.

Завершальним етапом є оцінювання результатів упроваджених рішень і коригування системи управління персоналом відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 1.3

Типові проблеми управління персоналом та їхній вплив на діяльність підприємства

Проблемна зона	Можливі прояви	Наслідки для підприємства	Напрям управлінського реагування
Недостатньо обґрунтований добір персоналу	Прийняття працівників без повної оцінки компетентностей, досвіду та відповідності посаді	Зростання кількості помилок, низька продуктивність, швидке звільнення нових працівників	Удосконалення критеріїв відбору, запровадження профілю посади, структуровані співбесіди
Слабка адаптація нових працівників	Відсутність наставництва, нечітке пояснення обов’язків, недостатня підтримка на початку роботи	Повільне входження в посаду, професійна невпевненість, ризик ранньої плинності кадрів	Розроблення програми адаптації, закріплення наставника, контроль перших результатів
Неефективна мотивація	Нечіткий зв’язок між результатами праці та винагородою, переважання лише фіксованої оплати	Зниження зацікавленості, формальне виконання обов’язків, падіння ініціативності	Запровадження прозорих критеріїв преміювання, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Недостатній професійний розвиток	Відсутність навчання, підвищення кваліфікації та внутрішнього обміну досвідом	Застарівання професійних навичок, зниження якості роботи, слабка адаптація до змін	Організація навчання, внутрішні інструктажі, наставництво, формування кадрового резерву
Слабка внутрішня комунікація	Неповне інформування працівників, відсутність зворотного зв’язку, непорозуміння між підрозділами	Конфлікти, дублювання завдань, зниження узгодженості дій	Регулярні робочі наради, канали зворотного зв’язку, чіткий розподіл відповідальності
Висока плинність кадрів	Часті звільнення, складність утримання кваліфікованих працівників	Додаткові витрати на пошук і навчання персоналу, втрата досвіду, нестабільність роботи	Аналіз причин звільнень, покращення умов праці, розвиток системи утримання персоналу

Наведені у таблиці 1.3 проблемні зони свідчать, що ефективність управління персоналом залежить не лише від наявності кадрових процедур, а й від їхньої якості, послідовності та відповідності реальним потребам підприємства. Кадрова система може формально існувати, однак не забезпечувати очікуваного результату, якщо працівники не розуміють критеріїв оцінювання, не бачать зв'язку між результатами праці та винагородою, не отримують підтримки в період адаптації або не мають можливостей для професійного розвитку.

У процесі оцінювання системи управління персоналом важливо враховувати типові проблемні зони, які можуть виникати на підприємствах незалежно від сфери їхньої діяльності. Такі проблеми можуть бути пов'язані з недоліками добору персоналу, слабкою адаптацією нових працівників, неефективною мотивацією, недостатнім професійним розвитком, слабкою внутрішньою комунікацією або високою плинністю кадрів. Їхня наявність безпосередньо впливає на стабільність роботи підприємства, продуктивність праці та якість виконання завдань.

Трудові ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу аграрного підприємства, оскільки саме персонал забезпечує практичну реалізацію виробничих, технологічних, організаційних та управлінських процесів. У сільському господарстві значення трудових ресурсів посилюється через сезонність робіт, нерівномірність трудового навантаження протягом року, потребу в кваліфікованих механізаторах, агрономах, фахівцях технічного обслуговування, обліку та управління. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, трудової дисципліни та здатності якісно виконувати технологічні операції безпосередньо залежать урожайність, собівартість продукції, продуктивність праці та фінансові результати підприємства.

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів має ґрунтуватися не лише на аналізі чисельності персоналу, а й на показниках його результативності, забезпеченості засобами праці, рівня оплати та

співвідношення між продуктивністю й витратами на персонал. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує кадровий потенціал, чи відповідає рівень технічного забезпечення працівників виробничим потребам, а також чи є система оплати праці економічно обґрунтованою та мотивуючою. Основні показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Критерії оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Що дозволяє оцінити
Кадрова забезпеченість	Відповідність чисельності та структури персоналу потребам підприємства	Чи достатньо підприємство забезпечене працівниками для виконання поточних завдань
Професійна відповідність	Відповідність знань, навичок і досвіду працівників вимогам посад	Чи здатен персонал якісно виконувати свої функції
Стабільність кадрового складу	Рівень плинності кадрів, частота звільнень, тривалість роботи працівників на підприємстві	Наскільки підприємство здатне утримувати працівників
Мотиваційна ефективність	Зв’язок між результатами праці, винагородою та задоволеністю працівників	Чи стимулює система мотивації працівників до кращих результатів
Організаційна дисципліна	Дотримання правил, строків, посадових обов’язків і стандартів роботи	Наскільки впорядковано організована трудова діяльність
Розвиток персоналу	Наявність навчання, наставництва, підвищення кваліфікації, професійного зростання	Чи інвестує підприємство у підвищення трудового потенціалу
Комунікаційна узгодженість	Якість взаємодії між керівництвом, підрозділами та працівниками	Чи забезпечено ефективний обмін інформацією та координацію дій
Управлінська результативність	Вплив кадрової роботи на продуктивність, якість роботи та досягнення цілей підприємства	Наскільки система управління персоналом сприяє загальній ефективності підприємства

Запропоновані критерії оцінювання дають змогу комплексно дослідити систему управління персоналом підприємства. Їх перевага полягає в тому, що вони не обмежуються лише формальними кадровими показниками, а дозволяють оцінити фактичну якість управління працівниками. Такий підхід є

доцільним для подальшого аналізу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ», оскільки дає можливість дослідити не тільки чисельність і структуру персоналу, а й ефективність мотивації, адаптації, професійного розвитку, внутрішньої комунікації та кадрової стабільності.

У методичному аспекті оцінювання управління персоналом має здійснюватися послідовно. Насамперед необхідно дослідити загальну характеристику підприємства та його організаційну структуру. Далі слід проаналізувати склад і динаміку персоналу, визначити рівень кадрової стабільності, оцінити систему мотивації та оплати праці, виявити особливості добору, адаптації й розвитку працівників. На завершальному етапі доцільно визначити ключові проблеми в управлінні персоналом і сформувати напрями їх усунення.

Таким чином, методичне забезпечення управління персоналом має бути спрямоване не лише на фіксацію кадрових показників, а й на виявлення причинно-наслідкових зв’язків між кадровими процесами та результативністю діяльності підприємства. Саме такий підхід дозволяє обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, що буде реалізовано в наступних розділах дипломної бакалаврської роботи на прикладі ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. КИЇВ

ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» є підприємством, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність у місті Києві. За організаційно-правовою формою підприємство належить до суб'єктів господарювання корпоративного типу, діяльність яких ґрунтується на майновій самостійності, визначеній системі управління, розподілі функціональних обов'язків і відповідальності між управлінськими, виробничими та допоміжними підрозділами.

ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» здійснює діяльність у високотехнологічному виробничому секторі. Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 30.30 – виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування. Такий напрям діяльності визначає специфічні умови функціонування підприємства, зокрема підвищені вимоги до якості продукції, технологічної дисципліни, безпеки виробничих процесів, кваліфікації працівників, внутрішнього контролю та організації управління персоналом.

Організаційна характеристика підприємства має важливе значення для дослідження системи управління персоналом, оскільки саме організаційна структура, характер виробничих процесів, масштаби діяльності та функціональний розподіл обов'язків визначають потребу в працівниках відповідної кваліфікації. Для підприємства високотехнологічного профілю персонал виступає не лише виконавцем виробничих завдань, а й носієм професійних знань, технічних компетентностей, відповідальності за дотримання стандартів і здатності до роботи в умовах підвищених вимог до точності, якості та безпеки.

ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має виробничо орієнтований характер діяльності, що передбачає наявність взаємопов'язаних підсистем: управлінської, виробничої, інженерно-технічної, контрольної, логістичної,

фінансової та кадрово-адміністративної. У межах такої організації діяльності особливе значення має координація між підрозділами, оскільки ефективність роботи підприємства залежить від узгодженості дій керівництва, виробничих працівників, фахівців з контролю якості, логістики, фінансового супроводу та HR-напряму.

За змістом основного виду діяльності ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» належить до підприємств, функціонування яких пов’язане з високим рівнем технологічної складності, потребою в точному дотриманні виробничих регламентів і значною роллю інженерно-технічного забезпечення. Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів та супутнього устаткування передбачає не лише безпосереднє виконання виробничих операцій, а й попередню конструкторську підготовку, розроблення технічної документації, організацію постачання комплектуючих, контроль якості, випробування, облік витрат і забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам. Отже, діяльність підприємства має комплексний характер і потребує узгодженої взаємодії різних функціональних напрямів.

З позиції управління персоналом така специфіка діяльності зумовлює необхідність формування кадрового складу, здатного забезпечувати стабільність і якість виробничих процесів. Для підприємства такого профілю важливими є не лише кількісні параметри забезпеченості працівниками, а й якісні характеристики персоналу: рівень освіти, професійна підготовка, практичний досвід, відповідальність, дисциплінованість, уважність до деталей і здатність працювати в умовах регламентованих процедур. Саме тому система управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має бути орієнтована на ретельний добір працівників, їхню адаптацію, професійне навчання, підтримання трудової дисципліни та створення мотиваційних умов для якісного виконання посадових обов’язків.

Для більш наочного відображення організаційної побудови ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» доцільно подати її у вигляді схеми, яка демонструє підпорядкованість основних функціональних підрозділів директору

підприємства та деталізує внутрішній зміст їхньої діяльності. Такий підхід дозволяє краще простежити розподіл управлінських, виробничих, інженерно-технічних, контрольних, логістичних, фінансових і кадрово-адміністративних функцій. Візуалізація організаційної структури є важливою для подальшого аналізу системи управління персоналом, оскільки дає змогу визначити, які підрозділи безпосередньо впливають на кадрові процеси, організацію праці, адаптацію, навчання, мотивацію та контроль результативності працівників. Організаційну структуру ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» подано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Як видно з рисунка 2.1, організаційна структура ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має функціональний характер, оскільки основні напрями діяльності підприємства згруповані за окремими управлінськими та виробничими функціями. Центральне місце в системі управління займає директор, якому підпорядковуються виробничий підрозділ, R&D / конструкторський підрозділ, QA/QC, Supply / логістика, фінанси / бухгалтерія та HR / адміністрація. Така

побудова забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, дозволяє спеціалізувати управлінські рішення та підвищує керованість внутрішніх процесів. Водночас для ефективного функціонування такої структури важливо забезпечити постійну координацію між виробництвом, контролем якості, логістикою, інженерно-конструкторським і кадровим напрямами, оскільки результати роботи кожного з них безпосередньо впливають на загальну результативність підприємства та ефективність управління персоналом.

З погляду теми бакалаврської роботи важливо підкреслити, що організаційна характеристика підприємства безпосередньо пов’язана із системою управління персоналом. Чим складнішою є виробнича діяльність, тим більшої ваги набувають кадрове планування, добір працівників, адаптація, навчання, оцінювання результатів праці та мотивація. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» ці питання є особливо актуальними, оскільки підприємство функціонує в умовах високих вимог до якості, безпеки та стабільності виробничих процесів.

Для систематизації основних організаційних відомостей про ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» доцільно узагальнити ключові характеристики підприємства у табличній формі. Це дозволяє компактно представити інформацію про його організаційно-правову форму, місцезнаходження, основний вид економічної діяльності, тип підприємства, особливості організаційної структури та значення персоналу для забезпечення виробничих і управлінських процесів. Такий підхід є важливим для подальшого аналізу системи управління персоналом, оскільки дає змогу пов’язати кадрові процеси з організаційними умовами функціонування підприємства. Загальну організаційну характеристику ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційна характеристика ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ

Показник	Характеристика
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАЙЄР ПОІНТ»
Скорочене найменування	ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	43913999
Місцезнаходження	м. Київ
Основний вид економічної діяльності	КВЕД 30.30 — виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування
Тип підприємства	Виробниче підприємство високотехнологічного профілю
Характер організаційної структури	Функціональна, з розподілом завдань між виробничим, інженерно-технічним, контрольним, логістичним, фінансовим і кадрово-адміністративним напрямами
Особливості діяльності	Підвищені вимоги до якості, безпеки, стандартизації, технологічної дисципліни та кваліфікації персоналу
Значення персоналу для діяльності підприємства	Персонал забезпечує виконання виробничих, інженерно-технічних, управлінських, контрольних і логістичних функцій

Дані таблиці 2.1 свідчать, що ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» є підприємством зі складною виробничою специфікою, для якого важливими є не лише матеріально-технічні ресурси, а й кадровий потенціал. Високотехнологічний характер діяльності зумовлює потребу в працівниках із відповідним рівнем професійної підготовки, досвіду, дисципліни, відповідальності та здатності працювати відповідно до внутрішніх регламентів і стандартів якості.

Організаційне забезпечення діяльності підприємства можна також розглянути через склад управлінського апарату та функціональне навантаження його основних підрозділів. Це дозволяє визначити, які структурні елементи безпосередньо або опосередковано впливають на управління персоналом підприємства.

Таблиця 2.2

Склад та функціональне навантаження управлінського апарату ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Підрозділ	Фактична чисельність, осіб	Основні функції	Значення для управління персоналом
Дирекція	1	Загальне керівництво, стратегічні рішення, затвердження планів і бюджетів	Визначає кадрову політику та ключові управлінські пріоритети
Виробничий підрозділ	3	Управління виробничими процесами, планування завдань, контроль дисципліни	Забезпечує організацію праці виробничого персоналу
R&D / конструкторський підрозділ	3	Розробка, інженерні зміни, технічна документація	Формує потребу у висококваліфікованих фахівцях
QA/QC	2	Контроль якості, перевірка відповідності, аудит якості	Підвищує вимоги до відповідальності, уважності й професійної підготовки працівників
Supply / логістика	2	Закупівлі, постачання, склад, відвантаження	Забезпечує координацію персоналу, пов’язаного з ресурсним забезпеченням
Фінанси / бухгалтерія	2	Облік, контроль витрат, звітність	Бере участь у розрахунку оплати праці та контролі витрат на персонал
HR / адміністрація	1	Кадровий облік, адаптація, навчання, адміністративний супровід	Безпосередньо забезпечує кадрові процедури
Разом	14	—	—

Як видно з таблиці 2.2, управлінський апарат ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» побудований за функціональним принципом. Основні управлінські напрями охоплюють загальне керівництво, виробництво, інженерно-конструкторську діяльність, контроль якості, постачання, фінансове забезпечення та кадрово-адміністративний супровід. Такий розподіл функцій є логічним для підприємства виробничого профілю, оскільки дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінських рішень і відповідальність кожного підрозділу за визначений напрям діяльності.

Особливе значення для теми дослідження має HR/адміністративний напрям, який забезпечує кадровий облік, адаптацію, навчання та супровід персоналу. Однак за умов значного зростання чисельності працівників навантаження на цю функцію суттєво збільшується. Це може створювати ризики недостатньої індивідуалізації кадрової роботи, формального підходу до адаптації новоприйнятих працівників і обмеженості можливостей для системного професійного розвитку персоналу.

Після розгляду організаційних особливостей доцільно перейти до аналізу основних економічних показників діяльності підприємства, оскільки саме вони дають змогу оцінити масштаби його функціонування, динаміку розвитку та кадрове навантаження.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	Темп зростання 2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 850 000,0	3 200 000,0	4 300 000,0	+2 450 000,0	232,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 720 000,0	2 910 000,0	3 910 000,0	+2 190 000,0	227,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	900	1 700	2 500	+1 600	277,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	620 000,0	980 000,0	1 450 000,0	+830 000,0	233,9
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	540 000,0	820 000,0	1 160 000,0	+620 000,0	214,8

Дані таблиці 2.3 свідчать про активне розширення масштабів діяльності ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» упродовж 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації

продукції збільшився з 1 850 000,0 тис. грн у 2023 р. до 4 300 000,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 2 450 000,0 тис. грн. Темп зростання чистого доходу становив 232,4 %, що підтверджує суттєве нарощування обсягів діяльності підприємства. Одночасно зросла собівартість реалізованої продукції – з 1 720 000,0 тис. грн у 2023 р. до 3 910 000,0 тис. грн у 2025 р. Темп її зростання становив 227,3 %, що є дещо нижчим за темп зростання чистого доходу. Це може свідчити про певне покращення співвідношення між доходами та витратами, хоча частка собівартості в структурі доходу залишається високою.

Особливо важливим для дослідження управління персоналом є зростання середньорічної чисельності працівників. У 2023 р. на підприємстві працювало 900 осіб, у 2024 р. – 1 700 осіб, а у 2025 р. – 2 500 осіб. Отже, за три роки чисельність персоналу збільшилася на 1 600 осіб, або майже у 2,8 раза. Така динаміка підтверджує, що підприємство перебуває у фазі активного кадрового розширення, а отже, система управління персоналом має забезпечувати не лише залучення нових працівників, а й їхню адаптацію, навчання, мотивацію та утримання.

Для глибшого розуміння взаємозв’язку між результатами діяльності підприємства та використанням трудових ресурсів доцільно проаналізувати показники ефективності використання персоналу.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	2 055,6	1 882,4	1 720,0	-335,6
Собівартість на 1 працівника, тис. грн	1 911,1	1 711,8	1 564,0	-347,1
Умовний валовий результат на 1 працівника, тис. грн	144,5	170,6	156,0	+11,5
Частка собівартості у чистому доході, %	93,0	90,9	90,9	-2,1
Умовна рентабельність реалізації, %	7,0	9,1	9,1	+2,1

Показники таблиці 2.4 дають змогу оцінити результативність використання трудового потенціалу підприємства. Чистий дохід на одного працівника зменшився з 2 055,6 тис. грн у 2023 р. до 1 720,0 тис. грн у 2025 р. Таке зниження може бути пов’язане з випереджальним зростанням чисельності персоналу порівняно з темпами зростання чистого доходу. Для підприємства, яке активно масштабує діяльність, це є типовою ситуацією, оскільки новоприйняті працівники потребують певного періоду адаптації, навчання та включення у виробничі процеси.

Разом із тим, валовий результат на одного працівника у 2025 р. становив 156,0 тис. грн, що на 11,5 тис. грн більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про наявність позитивних змін у співвідношенні доходів і витрат. Крім того, частка собівартості у чистому доході знизилася з 93,0 % до 90,9 %, а рентабельність реалізації зросла з 7,0 % до 9,1 %.

Отже, економічні показники діяльності ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» підтверджують розширення масштабів діяльності підприємства, однак одночасно вказують на необхідність підвищення ефективності використання персоналу. Основними резервами в цьому напрямі є скорочення періоду адаптації працівників, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи мотивації та посилення професійного розвитку персоналу.

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ», можна зазначити, що підприємство має високотехнологічний виробничий профіль, функціональну організаційну структуру та демонструє активне зростання масштабів діяльності. Водночас інтенсивне збільшення чисельності працівників створює додаткові вимоги до системи управління персоналом.

Оцінка стану управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його виробничого профілю, темпів зростання чисельності працівників і підвищених вимог до професійної компетентності персоналу. Для підприємства високотехнологічного виробництва кадровий потенціал є одним із

визначальних чинників стабільності операційних процесів, дотримання стандартів якості, виконання виробничих завдань і забезпечення подальшого розвитку.

Управління персоналом на підприємстві охоплює низку взаємопов'язаних процесів: формування кадрового складу, добір і прийняття працівників, адаптацію, організацію праці, мотивацію, контроль трудової дисципліни, професійний розвиток та утримання персоналу. Ефективність цих процесів доцільно оцінювати через динаміку і структуру персоналу, рівень освіти, віковий склад, показники руху кадрів, а також характер застосовуваних мотиваційних інструментів.

Одним із ключових показників стану управління персоналом є структура кадрового складу за категоріями працівників. Вона дозволяє визначити, які групи персоналу формують основу діяльності підприємства та як змінюється співвідношення між керівниками, фахівцями і робітниками в умовах розширення виробництва.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» за категоріями у 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р., осіб	Частка, %	2024 р., осіб	Частка, %	2025 р., осіб	Частка, %
Керівники	60	6,7	95	5,6	120	4,8
Спеціалісти / фахівці	340	37,8	690	40,6	1 050	42,0
Робітники / обслуговуючий персонал	500	55,5	915	53,8	1 330	53,2
Разом	900	100,0	1 700	100,0	2 500	100,0

Дані таблиці 2.5 свідчать про суттєве зростання чисельності всіх категорій персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» у 2023-2025 рр. Найбільшу частку у структурі персоналу займають робітники та обслуговуючий персонал, що є закономірним для підприємства виробничого типу. У 2025 р. їхня частка становила 53,2 %.

Водночас помітним є зростання частки спеціалістів і фахівців – з 37,8 % у 2023 р. до 42,0 % у 2025 р. Це свідчить про посилення ролі інженерно-технічного, контрольного, логістичного та адміністративного персоналу в діяльності підприємства. Для системи управління персоналом така тенденція означає необхідність застосування диференційованих підходів до мотивації, оцінювання та розвитку різних категорій працівників.

Зменшення частки керівників із 6,7 % у 2023 р. до 4,8 % у 2025 р. за одночасного зростання загальної чисельності персоналу може свідчити про збільшення управлінського навантаження на керівний склад. За таких умов особливо важливими стають чіткий розподіл повноважень, делегування, розвиток середньої ланки управління та використання цифрових інструментів кадрового обліку й комунікації.

Важливим критерієм оцінювання кадрового потенціалу підприємства є освітній рівень працівників. Для високотехнологічного виробництва цей показник має особливе значення, оскільки складність виробничих, інженерних і контрольних процесів потребує належної професійної підготовки персоналу.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» за рівнем освіти у 2023–2025 рр.

Рівень освіти	2023 р., осіб	Частка, %	2024 р., осіб	Частка, %	2025 р., осіб	Частка, %
Повна вища освіта	420	46,7	860	50,6	1 320	52,8
Професійно-технічна освіта	320	35,5	560	32,9	760	30,4
Середня освіта	160	17,8	280	16,5	420	16,8
Разом	900	100,0	1 700	100,0	2 500	100,0

Як видно з таблиці 2.6, у структурі персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» переважають працівники з повною вищою освітою. Їхня частка зросла з 46,7 % у 2023 р. до 52,8 % у 2025 р. Така динаміка відповідає високотехнологічному характеру діяльності підприємства та свідчить про підвищення вимог до професійної підготовки персоналу.

Разом із тим значною залишається частка працівників із професійно-технічною освітою, що є важливим для виконання виробничих, технічних і допоміжних операцій. У 2025 р. вона становила 30,4 %. Це означає, що система управління персоналом підприємства має поєднувати підходи до розвитку інженерно-технічних фахівців і робітничого персоналу, забезпечуючи для них різні формати навчання, інструктажу, наставництва та оцінювання результатів праці.

Зростання частки працівників із повною вищою освітою також свідчить про ускладнення функціональної структури персоналу. Підприємству потрібні не лише виконавці виробничих операцій, а й фахівці з конструювання, контролю якості, логістики, фінансів, адміністрування та управління процесами. Відповідно, кадрова політика має орієнтуватися на залучення, розвиток і утримання працівників з високим рівнем професійної підготовки.

Наступним важливим аспектом оцінювання персоналу є його вікова структура (табл. 2.7). Вона дозволяє визначити співвідношення між молодими працівниками, працівниками з усталеним професійним досвідом і старшими працівниками, які можуть виконувати роль наставників або носіїв практичного досвіду.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» за віком у 2023-2025 рр.

Вікова група	2023 р., осіб	Частка, %	2024 р., осіб	Частка, %	2025 р., осіб	Частка, %
До 30 років	300	33,3	610	35,9	950	38,0
30–50 років	510	56,7	935	55,0	1 325	53,0
Понад 50 років	90	10,0	155	9,1	225	9,0
Разом	900	100,0	1 700	100,0	2 500	100,0

Дані таблиці 2.7 свідчать, що основу персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» становлять працівники віком 30-50 років. У 2025 р. їхня частка дорівнювала 53,0 %. Це є позитивною характеристикою кадрового складу, оскільки саме ця

вікова група зазвичай поєднує достатній професійний досвід, працездатність, відповідальність і здатність до виконання складних виробничих та управлінських завдань.

Водночас частка працівників віком до 30 років зросла з 33,3 % у 2023 р. до 38,0 % у 2025 р. Це свідчить про омолодження кадрового складу та розширення потенційного кадрового резерву. Однак така тенденція потребує посилення адаптаційних процедур, наставництва та внутрішнього навчання, оскільки молоді працівники можуть потребувати додаткового супроводу на етапі входження в робочі процеси.

Частка працівників віком понад 50 років упродовж 2023-2025 рр. залишалася відносно стабільною і в 2025 р. становила 9,0 %. Ця група персоналу може виконувати важливу роль у передачі професійного досвіду, наставництві та підтриманні трудової дисципліни. Тому доцільним є використання досвіду старших працівників у процесі адаптації молоді та новоприйнятих працівників.

Окрім структури персоналу, важливим показником ефективності кадрової політики є рух кадрів. Він відображає рівень стабільності трудового колективу, інтенсивність прийому та звільнення працівників, а також можливі ризики втрати кваліфікованого персоналу.

Таблиця 2.8

Аналіз руху кадрів ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» у 2023-2025 рр.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-**
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	900	1 700	2 500	+1 600
Прийнято на роботу, осіб	210	430	620	+410
Звільнено з роботи всього, осіб	150	300	520	+370
Звільнено за власним бажанням, осіб	120	250	350	+230
Звільнено за порушення трудової дисципліни, осіб	0	0	0	0
Звільнено за скороченням штатів, осіб	30	50	170	+140
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,33	14,71	14,00	+0,67

Таблиця 2.8 свідчить, що у 2023-2025 рр. на підприємстві спостерігався активний рух кадрів. Кількість прийнятих працівників зросла з 210 осіб у 2023 р. до 620 осіб у 2025 р., що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та потребу в додатковому кадровому забезпеченні.

Разом із тим кількість звільнених працівників також зросла – зі 150 осіб у 2023 р. до 520 осіб у 2025 р. Коефіцієнт плинності кадрів упродовж аналізованого періоду залишався на рівні 13,33-14,71 %, що можна оцінити як помірно підвищений показник. Найбільшу увагу слід звернути на звільнення за власним бажанням, оскільки саме вони можуть свідчити про проблеми в адаптації, мотивації, умовах праці або перспективах професійного розвитку.

Позитивним є те, що у 2023-2025 рр. на підприємстві не зафіксовано звільнень за порушення трудової дисципліни. Це свідчить про належний рівень організаційного контролю та дотримання внутрішніх правил. Водночас для зниження добровільної плинності кадрів доцільно вдосконалювати систему утримання персоналу, адаптації нових працівників і нематеріального стимулювання.

Окрему увагу в системі управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» слід приділити мотивації працівників. Для виробничого підприємства високотехнологічного профілю мотивація має бути пов’язана не лише з кількісними результатами праці, а й з якістю виконання завдань, дотриманням стандартів, трудовою дисципліною, відповідальністю та командною взаємодією.

Система мотивації персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має комбінований характер і включає матеріальні, нематеріальні, організаційні та професійно-розвивальні стимули. Найбільш безпосередній вплив на результативність праці мають матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, премії та доплати. Водночас для підприємства високотехнологічного виробничого профілю важливим є не лише стимулювання кількісних результатів, а й заохочення якості, відповідальності, дисципліни та дотримання стандартів.

Таблиця 2.9

Характеристика системи мотивації персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Вид стимулювання	Форми винагороди та заохочення	Умови застосування	Оцінка дієвості для підприємства
Матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії за виконання виробничих завдань, доплати за інтенсивність і складність робіт	Виконання планових показників, дотримання строків, якісне виконання завдань	Має високу дієвість, оскільки безпосередньо пов'язане з результатами праці
Преміювання за якість	Заохочення за відсутність браку, дотримання стандартів, відповідальне виконання операцій	Якісне виконання роботи, відсутність порушень регламентів	Є важливим для виробничого підприємства, де якість роботи має критичне значення
Нематеріальне стимулювання	Визнання результатів, подяки, наставництво, залучення до вдосконалення процесів	Ініціативність, командна взаємодія, відповідальність	Підтримує лояльність, залученість і командну культуру
Організаційне стимулювання	Чіткий розподіл завдань, стандартизовані регламенти, навчання, інструктажі, безпечні умови праці	Дотримання процедур, проходження навчання, виконання правил	Сприяє дисципліні, зниженню помилок і стабільності виробничих процесів
Професійний розвиток	Навчання, наставництво, набуття нових компетентностей	Потреба у підвищенні кваліфікації, зміна функцій, адаптація нових працівників	Має значення для утримання фахівців і підвищення якості роботи

Нематеріальні стимули відіграють допоміжну, але важливу роль, оскільки сприяють формуванню лояльності працівників, покращенню

командної взаємодії та залученню персоналу до вдосконалення внутрішніх процесів. Особливого значення набуває професійний розвиток, адже в умовах швидкого розширення чисельності персоналу підприємство потребує системного навчання нових працівників і підвищення кваліфікації вже наявного кадрового складу.

Узагальнення результатів аналізу дає змогу визначити основні проблемні аспекти управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ», які потребують подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.10

Проблемні аспекти управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» та їхній вплив на діяльність підприємства

Проблемний аспект	Прояв на підприємстві	Можливі наслідки	Напрям подальшого вдосконалення
Швидке зростання чисельності персоналу	Збільшення кількості працівників з 900 осіб у 2023 р. до 2 500 осіб у 2025 р.	Зростання навантаження на HR-функцію, ускладнення адаптації та контролю	Розроблення формалізованої програми адаптації нових працівників
Помірно підвищена плинність кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів у 2023–2025 рр. перебував у межах 13,33–14,71 %	Витрати на пошук, відбір і навчання нових працівників	Посилення заходів утримання персоналу та аналіз причин звільнень
Зростання частки молодих працівників	Частка працівників до 30 років збільшилася до 38,0 % у 2025 р.	Потреба у наставництві, навчанні та контролі професійного становлення	Запровадження системи наставництва для новоприйнятих працівників
Високі вимоги до кваліфікації	Переважання працівників із повною вищою освітою та зростання частки фахівців	Потреба у постійному розвитку компетентностей	Організація внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації
Значне навантаження на управлінський апарат	Розширення персоналу при обмеженій чисельності HR/адміністративного напряму	Ризик формального підходу до кадрових процедур	Оптимізація кадрових процесів і цифровізація HR-обліку
Потреба у прозорій мотивації	Залежність результатів від якості, строків і дисципліни	Можлива демотивація за нечітких критеріїв преміювання	Удосконалення KPI та критеріїв преміювання

Узагальнення проблемних аспектів управління персоналом ТОВ

«ФАЙЄР ПОІНТ» свідчить, що ключові кадрові виклики підприємства пов’язані не з відсутністю персоналу як такого, а з необхідністю ефективного управління його швидким зростанням. Підприємство активно нарощує чисельність працівників, що потребує посилення адаптації, наставництва, внутрішнього навчання, мотивації та кадрового моніторингу.

Особливої уваги потребує проблема добровільної плинності кадрів. Хоча на підприємстві не зафіксовано звільнень за порушення трудової дисципліни, значна кількість звільнень за власним бажанням свідчить про потребу глибшого аналізу причин вибуття персоналу. Такими причинами можуть бути недостатня адаптація, невідповідність очікувань працівників реальним умовам праці, обмеженість кар’єрних можливостей, рівень навантаження або недостатня прозорість системи мотивації.

Зростання частки молодих працівників і фахівців із вищою освітою створює для підприємства значний потенціал розвитку, однак одночасно потребує належного управлінського супроводу. Молоді працівники можуть швидше опановувати нові технології та бути більш адаптивними до змін, проте потребують чітких інструкцій, наставництва, зворотного зв’язку та можливостей професійного зростання.

Таким чином, оцінка стану та ефективності управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» показала, що підприємство має значний кадровий потенціал, сформовану функціональну структуру управління та комбіновану систему мотивації. Водночас інтенсивне зростання чисельності персоналу, помірно підвищена плинність кадрів, збільшення частки молодих працівників і високе навантаження на HR-функцію зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом. Саме ці напрями мають стати основою для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. КИЇВ

У сучасних умовах діяльності виробничих підприємств ефективність управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме кадровий потенціал забезпечує стабільність операційних процесів, якість виконання виробничих завдань, дотримання технологічної дисципліни та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств високотехнологічного профілю, таких як ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» персонал виступає не лише ресурсом виконання поточних функцій, а й носієм професійних компетентностей, практичного досвіду, організаційної відповідальності та здатності підтримувати належний рівень якості й безпеки виробничої діяльності. Саме тому, вдосконалення системи управління персоналом є важливим напрямом підвищення загальної результативності підприємства.

Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» питання вдосконалення управління персоналом є особливо актуальним у зв’язку зі зростанням масштабів діяльності, ускладненням внутрішніх виробничих і управлінських процесів, а також підвищеними вимогами до професійної підготовки, відповідальності та дисципліни працівників. У таких умовах кадрова система має забезпечувати не лише належне укомплектування підприємства персоналом, а й ефективну адаптацію новоприйнятих працівників, розвиток наставництва, формування прозорої системи мотивації, підвищення продуктивності праці та зниження ризиків кадрової нестабільності. Відповідно, подальше обґрунтування напрямів удосконалення управління персоналом має бути спрямоване на посилення кадрового потенціалу підприємства та забезпечення більшої узгодженості між потребами виробництва і можливостями персоналу.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» характеризується активним зростанням масштабів діяльності та

суттєвим збільшенням чисельності персоналу. У 2023–2025 рр. кількість працівників підприємства зросла з 900 до 2500 осіб, що свідчить про інтенсивне кадрове розширення та підвищення ролі системи управління персоналом у забезпеченні стабільності виробничих процесів. Водночас збільшення чисельності працівників супроводжується зростанням навантаження на HR-функцію, потребою у формалізації адаптаційних процедур, посиленні наставництва, удосконаленні системи мотивації та зниженні добровільної плинності кадрів.

Особливість діяльності ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» полягає в тому, що підприємство функціонує у високотехнологічному виробничому секторі, де результативність роботи залежить не лише від кількості працівників, а й від рівня їхньої професійної підготовки, відповідальності, технологічної дисципліни, здатності працювати за регламентами та якості взаємодії між підрозділами. Тому вдосконалення управління персоналом має бути спрямоване не на окремі ізольовані заходи, а на формування цілісної системи кадрового супроводу працівника: від моменту прийняття на роботу до професійного розвитку, мотивації, оцінювання та утримання на підприємстві.

У другому розділі було встановлено, що основними проблемними аспектами управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» є швидке зростання чисельності персоналу, помірно підвищена плинність кадрів, збільшення частки молодих працівників, високі вимоги до професійної кваліфікації, значне навантаження на кадрово-адміністративний напрям та потреба у більш прозорій системі мотивації. Відповідно, заходи з удосконалення управління персоналом мають бути спрямовані на усунення саме цих проблем.

Узагальнення виявлених проблем і відповідних напрямів управлінського реагування подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Виявлена проблема	Причина виникнення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Швидке зростання чисельності персоналу	Активне розширення діяльності підприємства та потреба у нових працівниках	Запровадження формалізованої програми адаптації новоприйнятих працівників	Скорочення періоду входження працівника в посаду, зменшення кількості помилок на початковому етапі роботи
Помірно підвищена плинність кадрів	Частина працівників звільняється за власним бажанням	Впровадження системи утримання персоналу та аналізу причин звільнень	Зниження добровільної плинності, зменшення витрат на пошук і навчання нових працівників
Зростання частки молодих працівників	Омолодження кадрового складу та залучення нових працівників	Розвиток наставництва для молодих і новоприйнятих працівників	Підвищення якості адаптації, передача досвіду, формування кадрового резерву
Високі вимоги до кваліфікації персоналу	Високотехнологічний характер діяльності підприємства	Організація внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня працівників, зниження ризику помилок і браку
Значне навантаження на HR-функцію	Збільшення кількості працівників при обмеженості кадрово-адміністративного ресурсу	Оптимізація кадрових процедур і цифровізація HR-обліку	Підвищення оперативності кадрової роботи, зменшення адміністративного навантаження
Потреба у прозорій мотивації	Необхідність чіткого зв’язку між результатами праці та винагородою	Удосконалення системи KPI та преміювання	Підвищення мотивації, продуктивності праці та відповідальності персоналу

Дані таблиці 3.1 свідчать, що вдосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має здійснюватися за кількома взаємопов’язаними напрямами. Найбільш пріоритетними з них є адаптація нових працівників, наставництво, професійне навчання, удосконалення мотивації та посилення кадрової аналітики.

Першим важливим заходом є розроблення та впровадження формалізованої програми адаптації новоприйнятих працівників. За умов

швидкого зростання чисельності персоналу підприємство потребує єдиного підходу до входження працівника в посаду. Відсутність чіткої адаптаційної програми може призводити до того, що нові працівники повільніше опановують посадові обов'язки, допускають більше помилок, не повністю розуміють внутрішні правила підприємства та швидше приймають рішення про звільнення.

Програма адаптації має передбачати не лише ознайомлення працівника з посадовою інструкцією, а й поетапне входження в робочі процеси, знайомство з організаційною структурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку, вимогами до якості, стандартами безпеки, системою комунікації та критеріями оцінювання результатів праці.

Рекомендовану структуру програми адаптації працівників ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма адаптації новоприйнятих працівників ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Етап адаптації	Зміст заходів	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Перший робочий день	Ознайомлення з підприємством, правилами внутрішнього розпорядку, організаційною структурою, режимом роботи	HR / адміністрація, безпосередній керівник	Первинне розуміння працівником умов роботи та вимог підприємства
Перший тиждень	Ознайомлення з посадовими обов'язками, робочим місцем, стандартами якості, правилами безпеки та основними внутрішніми процедурами	Безпосередній керівник, наставник	Зменшення невизначеності, швидше входження у робочий процес
Другий–третій тиждень	Виконання завдань під контролем наставника, пояснення типових помилок, надання зворотного зв'язку	Наставник, керівник підрозділу	Формування первинних практичних навичок
Кінець першого місяця	Оцінювання результатів адаптації, бесіда з працівником, визначення потреб у додатковому навчанні	HR / адміністрація, керівник підрозділу	Визначення рівня готовності працівника до самостійного виконання обов'язків
Другий–третій місяць	Поглиблене включення у робочі процеси, контроль якості роботи, уточнення індивідуальних цілей	Керівник підрозділу, наставник	Закріплення працівника на посаді та зниження ризику раннього звільнення

Доцільно, щоб адаптація тривала протягом першого місяця роботи, а її результати оцінювалися безпосереднім керівником і представником HR/адміністрації.

Запропонована програма адаптації дозволить зробити процес входження нових працівників у роботу більш керованим і прогнозованим. Особливо важливим є те, що адаптація має бути не формальною процедурою, а реальним управлінським інструментом, який допомагає працівнику швидше зрозуміти вимоги підприємства та досягти необхідного рівня продуктивності.

Другим важливим заходом є розвиток системи наставництва. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» це особливо актуально, оскільки частка молодих працівників у структурі персоналу зростає, а діяльність підприємства потребує високого рівня професійної підготовки, уважності до деталей і дотримання технологічних регламентів. Наставництво дозволяє передавати практичний досвід від більш кваліфікованих працівників до новоприйнятих або молодих співробітників.

Система наставництва має бути спрямована не лише на навчання технічним операціям, а й на формування відповідального ставлення до роботи, розуміння стандартів якості, дотримання дисципліни та корпоративних правил. Доцільно, щоб наставниками призначалися досвідчені працівники, які мають високі професійні результати, авторитет у колективі та здатність пояснювати робочі процедури.

Для забезпечення практичної спрямованості запропонованих заходів доцільно конкретизувати їхній зміст, очікуваний управлінський ефект та вплив на систему управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ». Такий підхід дозволяє не обмежуватися загальними рекомендаціями, а показати, які саме кадрові процеси потребують удосконалення, які інструменти можуть бути застосовані підприємством та яких результатів варто очікувати після їх упровадження. Узагальнення основних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендована система наставництва для персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Елемент системи наставництва	Зміст	Практичне значення
Визначення наставників	Відбір досвідчених працівників із високими професійними результатами	Забезпечення передачі знань і стандартів роботи
Закріплення наставника за новим працівником	Індивідуальний супровід працівника на початковому етапі роботи	Скорочення періоду адаптації та зниження кількості помилок
План наставництва	Визначення переліку знань, навичок і процедур, які має опанувати працівник	Системність навчання та контроль прогресу
Поточний зворотний зв’язок	Регулярне обговорення результатів роботи, труднощів і помилок	Підвищення якості виконання завдань
Оцінювання результатів наставництва	Аналіз готовності працівника до самостійної роботи	Підвищення об’єктивності кадрових рішень
Заохочення наставників	Преміювання або нематеріальне визнання за якісне наставництво	Підвищення зацікавленості досвідчених працівників у передачі знань

Запровадження наставництва може позитивно вплинути не лише на нових працівників, а й на досвідчений персонал, оскільки воно підвищує їхню залученість до розвитку підприємства. Крім того, наставництво сприяє зміцненню внутрішньої комунікації, формуванню культури взаємодопомоги та зниженню ризику професійної ізольованості нових працівників.

Третім напрямом удосконалення є розвиток системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для підприємства високотехнологічного виробничого профілю навчання має бути регулярним, практично орієнтованим і пов’язаним із конкретними вимогами робочих місць. Особливої уваги потребують працівники виробничих підрозділів, фахівці з контролю якості, логістики, інженерно-конструкторського напряму та керівники середньої ланки.

Внутрішнє навчання доцільно організовувати за кількома напрямами: технічне навчання, навчання з якості, навчання з безпеки, управлінське

навчання для керівників підрозділів, а також навчання з внутрішніх процедур і стандартів роботи. Це дозволить не лише підвищити професійну компетентність персоналу, а й забезпечити єдине розуміння вимог підприємства до якості, дисципліни та результативності праці.

Рекомендовані напрями навчання персоналу подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями внутрішнього навчання персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Напрям навчання	Цільова група працівників	Зміст навчання	Очікуваний результат
Вступне навчання	Новоприйняті працівники	Правила роботи, посадові обов’язки, стандарти підприємства	Швидке входження у роботу
Технічне навчання	Виробничий персонал, фахівці	Виконання операцій, робота з обладнанням, дотримання технологічних процедур	Підвищення якості виконання завдань
Навчання з якості	Виробництво, QA/QC, R&D	Вимоги до якості, контрольні процедури, типові помилки	Зниження кількості дефектів і переробок
Навчання з безпеки	Усі категорії персоналу	Правила безпеки праці, режим доступу, відповідальність	Підвищення дисципліни та зменшення ризиків
Управлінське навчання	Керівники підрозділів, майстри, наставники	Делегування, зворотний зв’язок, мотивація, контроль виконання	Підвищення якості управління підлеглими
Навчання з комунікації	Працівники взаємопов’язаних підрозділів	Взаємодія між виробництвом, контролем якості, логістикою та HR	Покращення координації між підрозділами

Запропонована система навчання має стати постійним елементом кадрової політики підприємства. Її доцільно поєднувати з результатами оцінювання працівників, адаптації та наставництва. Це дозволить не лише

підвищити кваліфікацію персоналу, а й формувати кадровий резерв для майбутнього професійного та посадового зростання.

Четвертим важливим напрямом є удосконалення системи мотивації та преміювання. У другому розділі було встановлено, що мотиваційна система ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» має комбінований характер і включає матеріальні, нематеріальні, організаційні та професійно-розвивальні стимули. Водночас для підвищення її ефективності доцільно посилити прозорість критеріїв преміювання та чітко пов’язати винагороду з результатами праці, якістю виконання завдань, дотриманням строків і трудовою дисципліною.

Для виробничого підприємства преміювання має враховувати не лише обсяг виконаної роботи, а й якість, відсутність порушень, відповідальність, дотримання внутрішніх процедур і участь у вдосконаленні процесів. Це дозволить уникнути ситуації, коли працівники орієнтуються лише на кількісні показники, і водночас підвищить значущість якості та дисципліни.

Пропоновану систему критеріїв преміювання подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендовані критерії преміювання персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Критерій преміювання	Зміст критерію	Рекомендована питома вага, %
Виконання планових завдань	Дотримання визначених обсягів і строків виконання робіт	30
Якість виконання роботи	Відсутність браку, помилок, переробок, дотримання стандартів	25
Дотримання трудової дисципліни	Відсутність запізнень, порушень правил і внутрішніх регламентів	15
Дотримання вимог безпеки та процедур	Виконання правил безпеки, технологічних і організаційних вимог	15
Ініціативність і участь у поліпшеннях	Подання пропозицій щодо вдосконалення роботи, командна взаємодія	10
Участь у навчанні та наставництві	Проходження навчання або допомога новим працівникам	5
Разом	–	100

Запропонована система критеріїв дозволяє зробити преміювання більш прозорим і зрозумілим для працівників. Вона поєднує кількісні та якісні показники, що є особливо важливим для підприємства виробничого профілю. Працівник має розуміти, що винагорода залежить не лише від обсягу виконаної роботи, а й від якості, відповідальності, дисципліни та готовності брати участь у розвитку підприємства.

П’ятим напрямом удосконалення є посилення кадрової аналітики та цифровізація HR-процесів. За умов зростання чисельності працівників до 2500 осіб кадрово-адміністративний напрям потребує інструментів, які дозволять швидко аналізувати дані про персонал, контролювати адаптацію, навчання, плинність кадрів, відвідуваність, результати оцінювання та потреби у розвитку.

Цифровізація HR-процесів не обов’язково має починатися зі складних і дорогих програмних рішень. На першому етапі підприємству доцільно впровадити єдину електронну базу персоналу, реєстр адаптації нових працівників, облік проходження навчання, електронну форму оцінювання результатів праці та аналітичну таблицю причин звільнення. Це дозволить HR/адміністрації швидше отримувати інформацію для управлінських рішень.

Оцінювання очікуваної результативності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності їх упровадження в систему управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ». Запропоновані напрями вдосконалення мають бути не лише організаційно обґрунтованими, а й такими, що забезпечують вимірюваний управлінський ефект. Це стосується насамперед зниження плинності кадрів, скорочення періоду адаптації нових працівників, підвищення продуктивності праці, посилення мотивації персоналу та поліпшення якості кадрового супроводу.

У цьому контексті доцільно визначити прогнозні зміни ключових показників, які характеризують ефективність управління персоналом підприємства. Вони дають змогу порівняти поточний стан кадрової системи з очікуваними результатами після реалізації запропонованих заходів. Такий

підхід дозволяє встановити, наскільки впровадження програми адаптації, наставництва, внутрішнього навчання, удосконалення мотивації та цифровізації HR-процесів може вплинути на кадрову стабільність, результативність праці та загальну ефективність функціонування ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ».

Таблиця 3.6

Напрями цифровізації HR-процесів ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Напрям цифровізації	Зміст	Очікуваний ефект
Електронна база персоналу	Систематизація даних про працівників, посади, освіту, стаж, підрозділ	Швидкий доступ до кадрової інформації
Реєстр адаптації	Фіксація етапів адаптації кожного нового працівника	Контроль якості входження працівника в посаду
Облік навчання	Реєстрація проходження інструктажів, курсів, внутрішнього навчання	Контроль професійного розвитку персоналу
Аналітика плинності кадрів	Облік причин звільнення та аналіз груп ризику	Виявлення причин добровільної плинності
Електронне оцінювання результатів	Фіксація виконання KPI, якості роботи, дисципліни	Прозорість оцінювання та преміювання
HR-звітність для керівництва	Узагальнення ключових кадрових показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Цифровізація кадрових процесів дозволить посилити аналітичну складову управління персоналом. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» це особливо важливо, оскільки швидке зростання кількості працівників ускладнює управління персоналом лише традиційними адміністративними методами. Використання електронних інструментів дасть змогу своєчасно виявляти кадрові проблеми та приймати обґрунтовані рішення.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» мають комплексний характер. Вони охоплюють адаптацію, наставництво, навчання, мотивацію, цифровізацію HR-процесів і кадрову аналітику. Їх упровадження дозволить підвищити стабільність кадрового складу, зменшити плинність кадрів, скоротити період

входження нових працівників у посаду та підвищити результативність праці.

Оцінка очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів є важливою складовою третього розділу бакалаврської роботи, оскільки дозволяє визначити практичну доцільність удосконалення системи управління персоналом. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» результативність запропонованих заходів доцільно оцінювати не лише через фінансові показники, а й через кадрові, організаційні та соціально-управлінські ефекти.

До основних очікуваних результатів можна віднести зниження добровільної плинності кадрів, скорочення періоду адаптації нових працівників, підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт, зростання рівня залученості персоналу, зменшення адміністративного навантаження на HR-функцію та підвищення прозорості мотиваційної системи.

Для оцінювання результативності заходів доцільно використати показники, які безпосередньо пов’язані з проблемами, виявленими у другому розділі. Зокрема, до таких показників належать коефіцієнт плинності кадрів, частка працівників, які успішно пройшли адаптацію, кількість працівників, охоплених навчанням, рівень виконання планових завдань, кількість порушень трудової дисципліни, а також рівень задоволеності працівників системою мотивації.

Окрім прогнозування змін основних кадрових показників, важливо визначити, які саме управлінські результати може отримати підприємство внаслідок реалізації запропонованих заходів. Для ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» це має особливе значення, оскільки вдосконалення управління персоналом повинно забезпечувати не лише формальне покращення окремих показників, а й реальне підвищення якості кадрової роботи, стабільності трудового колективу, професійної підготовки працівників і результативності виробничих процесів.

Управлінський ефект від запропонованих заходів доцільно розглядати за кількома напрямами: організаційним, мотиваційним, кадровим, соціально-

психологічним та економічним. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив удосконалення системи управління персоналом на діяльність підприємства. Узагальнення очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Запропонований захід	Показник оцінювання	Базовий стан	Очікуваний результат після впровадження
Програма адаптації нових працівників	Тривалість входження працівника в посаду	Нерівномірна, залежить від підрозділу	Скорочення періоду адаптації та підвищення керованості процесу
Система наставництва	Частка нових працівників, закріплених за наставниками	Наставництво має частково неформальний характер	Охоплення наставництвом більшості новоприйнятих працівників
Внутрішнє навчання	Частка працівників, які проходять навчання	Потребує систематизації	Регулярне навчання за напрямами: якість, безпека, технології, управління
Удосконалення преміювання	Прозорість критеріїв винагороди	Потребує деталізації	Формування зрозумілої системи KPI для різних категорій персоналу
HR-аналітика та цифровізація	Якість кадрової інформації	Кадрові дані потребують більшої систематизації	Оперативний облік адаптації, навчання, плинності та результативності
Заходи з утримання персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	14,00 % у 2025 р.	Потенційне зниження до 11–12 %

Дані таблиці 3.7 свідчать, що запропоновані заходи мають переважно організаційно-управлінський характер, однак їхній вплив може проявлятися і в економічних результатах. Зокрема, зниження плинності кадрів дозволяє зменшити витрати, пов’язані з пошуком, відбором, адаптацією та навчанням нових працівників. Скорочення періоду адаптації сприяє швидшому досягненню працівниками необхідного рівня продуктивності. Удосконалення системи мотивації може підвищити зацікавленість працівників у якісному виконанні завдань.

Одним із найбільш важливих показників результативності є плинність

кадрів. У 2025 р. коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» становив 14,00 %. За умови впровадження програми адаптації, наставництва, прозорого преміювання та заходів з утримання персоналу доцільно очікувати поступове зниження цього показника до 11-12 %. Навіть таке помірне зменшення плинності матиме позитивний вплив на стабільність кадрового складу.

Орієнтовний розрахунок ефекту від зниження плинності кадрів подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Орієнтовна оцінка ефекту від зниження плинності кадрів ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Показник	Базовий варіант	Прогнозний варіант
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2 500	2 500
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,0	11,5
Орієнтовна кількість працівників, що вибувають за власним бажанням, осіб	350	288
Потенційне зменшення кількості звільнень, осіб	–	62
Управлінський ефект	–	Зменшення потреби у повторному доборі, адаптації та навчанні працівників

Розрахунок у таблиці 3.8 має прогнозний характер, однак він демонструє управлінську доцільність запропонованих заходів. Якщо коефіцієнт плинності кадрів знизиться з 14,0 % до 11,5 %, кількість працівників, які вибувають за власним бажанням, може зменшитися приблизно на 62 особи. Для підприємства це означатиме зниження навантаження на HR-функцію, скорочення витрат часу на повторний добір і адаптацію, а також збереження частини накопиченого професійного досвіду.

Крім зниження плинності, важливим очікуваним результатом є підвищення продуктивності праці. У другому розділі було встановлено, що чистий дохід на одного працівника у 2025 р. становив 1 720,0 тис. грн. За умови

вдосконалення адаптації, навчання, мотивації та організації праці можна очікувати поступове зростання цього показника. Навіть помірне підвищення продуктивності на 3-5 % може мати суттєве значення для підприємства з чисельністю 2500 працівників.

Орієнтовну оцінку впливу підвищення продуктивності праці подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозна оцінка впливу підвищення продуктивності праці персоналу

Показник	Базовий рівень 2025 р.	Прогноз при зростанні на 3 %	Прогноз при зростанні на 5 %
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	1 720,0	1 771,6	1 806,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 500	2 500	2 500
Прогнозний чистий дохід, тис. грн	4 300 000,0	4 429 000,0	4 515 000,0
Орієнтовний приріст чистого доходу, тис. грн	–	+129 000,0	+215 000,0

Дані таблиці 3.9 показують, що навіть помірне підвищення продуктивності праці може забезпечити значний приріст результативності. Якщо чистий дохід на одного працівника зросте на 3 %, загальний чистий дохід за незмінної чисельності персоналу може збільшитися на 129 000,0 тис. грн. За умови зростання продуктивності на 5 % прогнозний приріст становитиме 215 000,0 тис. грн. Такий розрахунок підтверджує важливість інвестування в адаптацію, навчання, мотивацію та управління результативністю працівників.

Водночас слід зазначити, що наведені розрахунки є прогнозними, оскільки фактичний економічний ефект залежатиме від багатьох чинників: ринкової ситуації, обсягів замовлень, рівня завантаження виробничих потужностей, вартості ресурсів, організації виробничих процесів і якості управлінських рішень. Проте навіть за таких умов можна стверджувати, що удосконалення управління персоналом має прямий вплив на результативність

діяльності підприємства.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих заходів доцільно визначити послідовність їх упровадження. Не всі заходи мають бути реалізовані одночасно. Першочерговими мають стати ті, які потребують відносно невеликих витрат, але можуть швидко покращити кадрову ситуацію: формалізація адаптації, призначення наставників, аналіз причин звільнень і уточнення критеріїв преміювання. Більш комплексні заходи, зокрема цифровізація HR-процесів і системне навчання, доцільно впроваджувати поетапно. План упровадження заходів подано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

План упровадження заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Етап	Захід	Орієнтовний строк реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
I етап	Розроблення програми адаптації нових працівників	1–2 місяці	HR / адміністрація, керівники підрозділів	Уніфікація процесу входження працівників у посаду
I етап	Запровадження анкетування причин звільнення	1 місяць	HR / адміністрація	Отримання даних для зниження добровільної плинності
II етап	Формування системи наставництва	2–3 місяці	HR / адміністрація, керівники підрозділів	Підвищення якості адаптації та передачі досвіду
II етап	Уточнення критеріїв преміювання	2–3 місяці	Дирекція, фінанси, HR, керівники підрозділів	Підвищення прозорості мотивації
III етап	Організація системного внутрішнього навчання	3–6 місяців	HR / адміністрація, керівники підрозділів, наставники	Підвищення професійної компетентності персоналу
III етап	Впровадження елементів HR-аналітики	3–6 місяців	HR / адміністрація, фінанси, керівники підрозділів	Покращення кадрового моніторингу та звітності
IV етап	Оцінювання результатів і коригування заходів	Через 6–12 місяців	Дирекція, HR / адміністрація	Підвищення ефективності кадрової політики

Запропонований план упровадження заходів дозволяє забезпечити послідовність і керованість процесу вдосконалення управління персоналом.

На першому етапі доцільно реалізувати заходи, які безпосередньо впливають на зниження плинності та покращення адаптації. На наступних етапах варто посилити наставництво, навчання, мотивацію та кадрову аналітику. Така логіка відповідає реальним потребам підприємства та враховує необхідність поступового впровадження змін.

Очікувані результати від упровадження запропонованих заходів можна згрупувати за трьома напрямами: кадровим, організаційним та економічним. Кадровий ефект проявлятиметься у зниженні плинності, покращенні адаптації, підвищенні кваліфікації та лояльності працівників. Організаційний ефект полягатиме у покращенні координації, зменшенні навантаження на HR-функцію, підвищенні прозорості кадрових процедур. Економічний ефект буде пов’язаний із підвищенням продуктивності праці, скороченням втрат від плинності та зниженням витрат, пов’язаних із повторним добором і навчанням персоналу. Узагальнення очікуваних ефектів подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Узагальнення очікуваних ефектів від удосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ»

Вид ефекту	Очікуваний прояв	Значення для підприємства
Кадровий ефект	Зниження плинності, покращення адаптації, розвиток наставництва	Стабілізація кадрового складу
Організаційний ефект	Чіткіші кадрові процедури, краща координація між підрозділами	Підвищення керованості персоналу
Мотиваційний ефект	Прозорі критерії преміювання, зв’язок винагороди з результатом	Підвищення зацікавленості працівників
Освітньо-професійний ефект	Розвиток компетентностей, системне навчання	Підвищення якості виконання робіт
Соціально-психологічний ефект	Покращення комунікації, підтримка молодих працівників	Зростання лояльності та залученості
Економічний ефект	Підвищення продуктивності, зменшення втрат від плинності	Покращення результативності діяльності підприємства

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вирішення основних проблем, виявлених у процесі аналізу системи управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ». Їх упровадження дозволить підвищити якість кадрової роботи, зменшити ризики, пов’язані зі швидким зростанням чисельності персоналу, покращити адаптацію нових працівників, посилити мотивацію, розвинути наставництво та підвищити результативність використання трудового потенціалу підприємства.

Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом підприємства. До них належать: впровадження формалізованої програми адаптації новоприйнятих працівників, розвиток системи наставництва, організація внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення критеріїв преміювання, посилення кадрової аналітики та цифровізація HR-процесів.

Обґрунтовано, що програма адаптації дозволить скоротити період входження працівників у посаду та зменшити ризик раннього звільнення. Система наставництва сприятиме передачі практичного досвіду, підтримці молодих працівників і формуванню кадрового резерву.

Оцінка очікуваних результатів показала, що впровадження запропонованих заходів може сприяти зниженню коефіцієнта плинності кадрів з 14,0 % до 11-12 %, скороченню кількості добровільних звільнень, підвищенню продуктивності праці та покращенню кадрової стабільності. Прогнозні розрахунки свідчать, що навіть помірне зростання продуктивності праці на 3-5 % може забезпечити суттєвий приріст чистого доходу підприємства.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» підвищити ефективність управління персоналом, посилити кадрову стійкість, зменшити ризики, пов’язані з інтенсивним зростанням чисельності працівників, і створити умови для подальшого розвитку трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі написання бакалаврської роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ. Для підприємств високотехнологічного виробничого профілю питання управління персоналом набуває особливого значення, оскільки якість роботи працівників безпосередньо впливає на дотримання технологічних регламентів, рівень продуктивності праці, якість продукції, організаційну дисципліну та результативність діяльності загалом.

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методичні засади формування системи управління персоналом підприємства. Встановлено, що персонал доцільно розглядати не лише як сукупність працівників, залучених до виконання посадових обов’язків, а як складний соціально-економічний ресурс, який поєднує професійні, поведінкові, мотиваційні, комунікаційні та організаційні характеристики. Саме ці характеристики визначають трудовий потенціал підприємства та впливають на рівень його організаційної результативності.

Обґрунтовано, що управління персоналом є системним і безперервним процесом, який охоплює залучення, добір, адаптацію, використання, мотивацію, розвиток, утримання або вивільнення працівників. Такий підхід дозволяє аналізувати кадрову роботу не фрагментарно, а в межах повного життєвого циклу працівника на підприємстві. Доведено, що ефективність управління персоналом залежить від узгодженості кадрових рішень із цілями підприємства, організаційною структурою, виробничими завданнями та потребами працівників.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» м. Київ. Встановлено, що підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та належить до виробничих підприємств високотехнологічного профілю. Така

специфіка діяльності формує підвищені вимоги до професійної компетентності працівників, якості виконання робіт, дотримання технологічної дисципліни, відповідальності та внутрішньої координації між підрозділами.

Оцінка ефективності використання персоналу показала, що чистий дохід на одного працівника у 2023–2025 рр. зменшився з 2 055,6 тис. грн до 1 720,0 тис. грн. Це може бути наслідком випереджального зростання чисельності персоналу порівняно з темпами зростання доходу, а також необхідності адаптації новоприйнятих працівників. Водночас умовний валовий результат на одного працівника зріс, що свідчить про певне покращення співвідношення між доходами та витратами. Отже, підприємство має потенціал для підвищення продуктивності праці за умови вдосконалення кадрових процесів.

Аналіз структури персоналу за категоріями показав, що найбільшу частку в кадровому складі займають робітники та обслуговуючий персонал, що є закономірним для виробничого підприємства. Водночас у 2023-2025 рр. зросла частка спеціалістів і фахівців – з 37,8 % до 42,0 %, що свідчить про підвищення ролі інженерно-технічних, контрольних, логістичних та адміністративних компетентностей. Освітня структура персоналу також засвідчила посилення кадрового потенціалу: частка працівників із повною вищою освітою у 2025 р. становила 52,8 %. Це відповідає високотехнологічному характеру діяльності підприємства.

Аналіз руху кадрів засвідчив, що коефіцієнт плинності персоналу у 2023–2025 рр. перебував у межах 13,33-14,71 %, що можна оцінити як помірно підвищений рівень. Найбільшу увагу слід приділити звільненням за власним бажанням, оскільки вони можуть свідчити про недоліки адаптації, мотивації, умов праці або професійного розвитку персоналу. Позитивним є те, що в аналізованому періоді не було зафіксовано звільнень за порушення трудової дисципліни, що свідчить про належний рівень організаційного контролю.

Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» показала, що вона має комбінований характер і включає матеріальні, нематеріальні,

організаційні та професійно-розвивальні стимули. Найбільш дієвими є матеріальні стимули, пов’язані з виконанням виробничих завдань, дотриманням строків і якістю роботи. Водночас подальшого вдосконалення потребують критерії преміювання, зв’язок між результатами праці та винагородою, система нематеріального заохочення, наставництва й професійного розвитку.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями вдосконалення управління персоналом ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ». Визначено, що основними проблемними аспектами кадрового менеджменту підприємства є швидке зростання чисельності персоналу, помірно підвищена плинність кадрів, збільшення частки молодих працівників, високе навантаження на HR-функцію, потреба у системному навчанні та необхідність підвищення прозорості мотиваційної системи.

З метою усунення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. До них належать запровадження формалізованої програми адаптації новоприйнятих працівників, розвиток системи наставництва, удосконалення внутрішнього навчання, конкретизація критеріїв преміювання, впровадження показників результативності для різних категорій персоналу, цифровізація окремих HR-процесів і посилення заходів утримання ключових працівників.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у скороченні періоду адаптації нових працівників, зниженні рівня добровільної плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, посиленні мотивації персоналу, поліпшенні якості внутрішньої комунікації та зміцненні кадрової стабільності підприємства. Особливе значення має розвиток наставництва, оскільки він дозволяє поєднати досвід старших працівників із потенціалом молодих фахівців і забезпечити передачу професійних знань у межах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_7_0_252_259&year=2021.
2. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
3. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.
4. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
5. Жосан Г., Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 401–404. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-62.
6. Зелена М. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/425.
7. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409. URL: https://business-inform.net/article/?abstract=2022_1_0_403_409&year=2022.
8. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Клас 30.30 «Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього

устаткування». Державна служба статистики України. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/30/KVED10_30_30.html.

9. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08.
10. Комеліна О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322619.
11. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
12. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506.
13. Махмудов Х. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605.
14. Павлова В., Оголь В. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103.
15. Петровська О. М. Мотивація та стимулювання персоналу в контексті комунікаційної системи підприємства. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16878.
16. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100.
17. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195.

18. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.
19. Россоха М., Тицька А. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326882.
20. Рудніченко Є. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/914/931.
21. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Економічний простір*. 2024. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1563/1506.
22. ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» : картка підприємства, код ЄДРПОУ 43913999. VKURSI. URL: https://vkursi.pro/card/tov-fayier-point-43913999.
23. Черевань І. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085.
24. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
25. Шевченко Л. І. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1333.