

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Виконавець: здобувач другого рівня вищої освіти, групи м2МН

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент»

ГЕНОВ Максим Геннадійович

Керівник: к.е.н., доц. ТОКАРЕНКО Олена  
Іванівна

## ЗМІСТ

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Система управління персоналом: основні поняття, сутність	8
1.2 Кадрова політика в системі управління персоналом	14
1.3 Елементи та методи управління персоналом	20
Висновки до розділу 1	
<b>Error! Bookmark not defined.4</b>	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРІО-ТЕРМ»	
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «КРІО-ТЕРМ» та його трудового потенціалу	26
2.2 Аналіз та оцінка проведення пошуку та відбору персоналу	32
2.3 Організація стимулювання праці персоналу підприємства	42
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "КРІО-ТЕРМ" <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
3.1 Удосконалення процесу пошуку персоналу	48
3.2 Вдосконалення процедур відбору персоналу	52
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення та розвитку мотивації співробітників	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	66

## ВСТУП

У сучасних умовах переходу до ринкових відносин, розвитку глобалізації економіки та інтеграції України у світогосподарські зв'язки найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності є не природні та фінансові ресурси, а ресурси людські, тобто люди, їх професійні та особисті якості, їх трудова мораль та прагнення до досягнення поставлених цілей, їх знання та вміння, їх творчі та новаторські здібності. Персонал одна із найважливіших ресурсів організації, необхідні досягнення всіх її цілей і завдань. Співробітники – головне надбання організації, яке треба зберігати, розвивати та використовувати для успіху в конкурентній боротьбі.

Управління персоналом організації чи менеджмент персоналу - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, фахівців підрозділів системи управління персоналом, включаючи розробку концепції та стратегій кадрової політики, принципів та методів управління персоналом.

Людські ресурси – головне для економіки. Тому управління ними є складовою підготовки менеджерів будь-якого профілю. Система управління персоналом сьогодні зазнає кардинальних змін як у нашій країні, так і в країнах із розвинутою ринковою економікою. Системи управління персоналом різняться. Пов'язано це з тим, що в нашій країні система управління персоналом як значний напрямок економіки стала формуватися порівняно недавно. І якщо для країн з розвинутою ринковою економікою в системі управління персоналом сформувалася стійка орієнтація на гуманістичні цінності, що вже має розвинену практику залучення працівників у справи фірми, що активізує їх творчий потенціал, то для українських фірм актуальним сьогодні є освоєння всіх різноманітних форм та технологій у системі управління персоналом, вироблених у розвинених країнах та пристосованих до ринкових умов.

Дедалі більше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її

ефективність, саме поняття "управління персоналом" у досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософськи - психологічного.

Відомі на сьогодні методи, технології та процедури в системі управління персоналом можуть бути об'єднані у три підгрупи: методи формування кадрового складу, методи підтримки працездатності персоналу, методи оптимізації кадрового потенціалу та реорганізації. Усі ці методи повною мірою повинен володіти грамотний менеджер з персоналу, як і будь-який хороший керівник.

Мета написання даної кваліфікаційної роботи - розробити систему управління персоналом для підприємства.

Предметом дослідження цієї кваліфікаційної роботи є методи та інструменти управління підприємствами малого бізнесу.

Об'єктом дослідження роботи є процеси організації та оптимізації управлінської діяльності на малих підприємствах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

проаналізувати поняття системи управління, кадрової політики;

дослідити теорію організації пошуку та відбору персоналу, побудови систем мотивації персоналу;

вивчити організацію системи мотивації персоналу підприємства;

оцінити організацію пошуку та відбору персоналу на підприємстві;

розробити рекомендації щодо впровадження чи вдосконалення процесів.

Для вирішення поставлених завдань використовуються такі методи дослідження:

1. Аналіз літератури та документів – систематичне вивчення наукових публікацій, книг, аналітичних звітів та документів підприємств для визначення сучасних підходів до управління малим бізнесом.

2. Порівняльний аналіз – порівняння існуючих підходів та моделей управління на прикладі декількох малих підприємств для виявлення найбільш ефективних методів.

3. Метод кейс-стаді – аналіз конкретних випадків або історій успіху інших малих підприємств для вивчення успішних управлінських рішень та підходів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці нових підходів та практичних рекомендацій для оптимізації управління в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції. Основні аспекти новизни можна окреслити так:

1. Запропоновано нові моделі управлінських стратегій, що враховують специфіку малого бізнесу, такі як підвищення гнучкості у прийнятті рішень і посилення інтеграції бізнес-процесів.

2. Інтеграція інноваційних технологій – розглянуто шляхи впровадження цифрових інструментів для покращення ефективності управління, у тому числі автоматизації обліку, комунікацій та маркетингових процесів, що підвищує продуктивність при обмежених ресурсах.

3. Рекомендації з покращення фінансового управління – надано нові рекомендації щодо використання фінансових ресурсів, зокрема методи управління витратами та оптимізація фінансових потоків у малому бізнесі, що сприяють підвищенню фінансової стійкості.

Ці нові підходи сприяють більш глибокому розумінню управлінських процесів у малому бізнесі, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та адаптивність до змін ринкового середовища.

Теоретична значущість дослідження полягає у поглибленні наукових знань про управлінські процеси в малих підприємствах та розробці методологічних підходів, що враховують специфіку такого бізнесу.

Практична значущість дослідження полягає в можливості безпосереднього застосування отриманих результатів та рекомендацій для підвищення ефективності управління малими підприємствами.

Послідовне виконання зазначених цілей та завдань визначили структуру даної роботи. Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та літератури, який налічує 41 найменування, містить 12 рис. та 7 табл.

## ВИСНОВКИ

Результати теоретичного аналізу та дослідно-експериментальної роботи дозволили зробити такі висновки.

Пошук (підбір) персоналу – відповідальний етап в управлінні персоналом. Для успішного вирішення зазначених завдань кадрові служби повинні працювати у тісному контакті з керівниками всіх рівнів та вузькими фахівцями. Нами було зроблено висновок, що немає одного оптимального методу підбору, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Згідно з отриманими в ході дослідження результатами, пошук персоналу в ТОВ "КРІО-ТЕРМ" спочатку не систематизований, ми вважаємо, що процедуру пошуку на підприємстві необхідно докорінно перебудувати, вводити нові методи, запропоновано впровадити автоматизовану систему кадрового обліку, розпочати співпрацю з одним із кадрових агентств м. Львів та провести моніторинг основних засобів масової інформації, в яких розміщують рекламу про пошук співробітників.

На етапі відбору керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів із резерву, створеного під час набору. Процес відбору персоналу заміщення вакантних посад складається з кількох етапів, кожен із яких передбачає використання спеціальних методів. Успіх відбору однаковою мірою залежить від ефективності організації у реалізації кожного його етапу окремо і здатності керувати ним як одним процесом.

Процедура відбору на аналізованому нами підприємстві має суто формальний характер, відсутні спеціально розроблені під конкретні вакансії опитувальники, тести, немає навичок психолога у співробітника, відповідального за добір. Внаслідок неякісно проведеного відбору персоналу, проведеного керівництвом, підприємство зазнає незапланованих фінансових витрат та тимчасових втрат. Ми рекомендуємо керівництву використовувати

спеціалізовані тести, а також ввести в практику складання та надання кандидатами резюме та процедуру відбору персоналу, що складається з кількох етапів, на кожному з яких менеджер з персоналу з низки критеріїв оцінює кандидатів на вакантну посаду, визначити навчання відповідального за пошук та відбір персоналу особи на спеціалізованих курсах для працівників служби персоналу.

Все більшого значення в сучасному менеджменті набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення раціонального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Укрупнено всі методи стимулювання можна згрупувати у такі чотири види: економічні стимули всіх типів, управління за цілями, збагачення праці, система участі. В рамках цих груп методів сьогодні розробляються окремі методики та системи стимулювання персоналу.

В управлінні персоналом ТОВ "КРІО-ТЕРМ" застосовуються такі групи методів: адміністративно - організаційні, економічні та соціально - психологічні методи управління. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблено на матеріальні методи стимулювання. Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір заробітної плати працівників підприємства поставлений у залежність від результатів їхньої трудової діяльності підприємства. Ми з'ясували, що застосовуються недосконалі методи управління, які гасять зацікавленість у повному використанні фактично наявних резервів, працівники не мають зацікавленості у підвищенні ефективності виробництва.

У запропонованій нами для ТОВ "КРІО-ТЕРМ" покращеній системі мотивації персоналу визначальним фактором стимулювання буде програма управління кар'єрним розвитком. Методи ж соціально - психологічної мотивації носитимуть допоміжний, хоч і не менш важливий характер.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бачкур, М. Б., Криворучко, І. А., & Шаповал, В. В.. Удосконалення управління малими підприємствами в Україні: *методологічний аспект*. *Вісник економічної науки України*. 2020. 2(39). С. 123-130.
2. Бедринець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
3. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. Монографія. К.: ТОВ «Пан Тот»Ю, 2012. 280 с.
4. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посібн. К.: Вид-во «КНЕУ», 2007. 423 с.
5. Василенко В. А. Малі підприємства в Україні: сучасні проблеми розвитку та управління. *Економіка та держава*. 2019. 3(22), С. 76-83.
6. Єрмоленко О. І., Дудяк Н. П. Інноваційні технології управління малими підприємствами. *Збірник наукових праць Української академії наук*, 2022. 14(3). С. 198-204.
7. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 1 липня 2014р. № 1555-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>.
8. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 1 липня 2014р. № 1555-VII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>.
9. Кобилянська Л.І., Поліщук О. О. Сучасні підходи до оптимізації управління в малому бізнесі. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2021. 3. С. 33-41.
10. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2014. 304 с.
11. Кондратенко М.Б. Податкове навантаження та шляхи його

оптимізації в Україні. Автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 22 с.

12. Конституція України: офіц. текст : [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р. : станом на 1 січня 2006 р.]. – К. : Мінво Юстиції України, 2006. – 124 с.

13. Корешков В., Назаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. *Стандартизація сертифікація якість*. 2007. №1. С. 54-61.

14. Краснокутська Н.С., Криловецька Т.В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ, 2008. С. 208-214.

15. Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 117. С. 37–40.

16. Лебедєв, А. В. (2023). Цифрові інструменти у розвитку управління малим бізнесом. *Економіка і суспільство*, 7(32), 95-102.

17. Лимар О.Ф. Кількісна та якісна характеристика суб'єктів малого підприємництва в країнах європейського союзу. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: : науково-теоретичний збірник*. Житомир: Національний агроекологічний університет, 2011. № 2 (29). т.2. С.149-156.

18. Липчук В. В., Коробка С.В. Праксиологічні засади управління малим підприємством у сучасних умовах. *Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”*. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 2. Луцьк, 2010. С.112-117.

19. Міщенко С. М., Василенко О. Ю. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: проблеми і перспективи. *Фінансовий простір*. 2021. №2(30). С. 84-92.

20. Павленко І. Г., Селезньова Н. М. Автоматизація управлінських процесів у малих підприємствах. *Економічний форум*. 2022. №11(2). С. 34-42.
21. Петрова Ю. О., Коваленко І. В. Управління малим бізнесом в Україні в умовах глобальних змін. *Економічний аналіз*. 2019. №14(1). С. 50-59.
22. Піхняк Т. А. Світовий досвід державного управління розвитком малого підприємництва і можливості його адаптації в Україні. URL: <http://intkonf.org/pihnyak-ta-svitoviy-dosvidderzhavnogo-upravlinnya-rozvitkom-malogo-pidpriemnitstva/>.
23. Полянська А. Концептуальні засади розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. №15 (599). С. 150-155.
24. Полятикіна Л.І. Методологічне та обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств малого бізнесу: монографія. Суми: Видавництво: ПП Винниченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2016. 380 с.
25. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2016 № 4618-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. № 3. С.23.
26. Про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: Аналітичний звіт / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. К.: Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, 2017. 55 с.
27. Пудсакулич В. Ю. Методи ідентифікації малих підприємств/ *Сучасний соціокультурний простір : зб. наук. праць VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції (Ужгород, 2023)*. URL: <http://intkonf.org/pudsakulichvyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv/> .
28. Сидоренко А. М., Ткачук В. Л. Методи оптимізації витрат у малих підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №6(28). С.112-119.
29. Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в

умовах глобалізації викликів: монографія /Павлов О.І., Хвесик М.А., Юрчишин В.В. та ін.; за ред..О.І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2012. 760с.

30. Степанюк О.М. Нові підходи в менеджменті організацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2006. №3. С. 109-112.

31. Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход. *Проблемы теории и практики управления.* 2008. №4. С. 96-101.

32. Фастовець А.А., Фисун І.В. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 302 с.

33. Филипчук В.Л., Прокопчук Н.М., Сурговський М.В. Особливості використання найманої праці фізичних осіб та дотримання зобов'язань законодавства з охорони праці. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Технічні науки».* 2011. Випуск 3(55). С.250-255.

34. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20)

35. Шевченко А.Т. Вплив організаційної структури управління на формування чисельності управлінського персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. №3,Т.3. С. 88-91.

36. Шевченко О. С., Бойко Н. В. Роль інноваційного управління у розвитку малих підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.* 2020. №2(40). С. 155-161.

37. Юрченко Л. І., Костюк П. Г. Використання технологій автоматизації у малому бізнесі. *Вісник КНЕУ.* 2023. №11. С. 108-115.

38. Якимчук В. П., Нестеренко С. І. Стратегічне планування в малому

бізнесі: теорія та практика. *Економічний простір*. 2021. №5(35). С. 92-99.

39. Anna Lemanska-Majdzika and Maogorzata Okrzglickaa Identification of Business Processes in an Enterprise Management/ Economics and Finance Procedure 27 (2015) 394 - 403 3. Earl, M.J., (1994), The new and the old of business process reengineering. *Journal of Strategic Information Systems* 3(1), 5-22.

40. Singh, P.K., 2012. Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.

41. Компанія Кріо- Терм. URL :<https://www.krio-term.com.ua>. Дата звертання: 17.11.2024.