

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БІДЮК Марина Анатоліївна

УДК: 658.51:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури
ТОВ «Олевський метизний завод»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Бідюк М.А. Управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури ТОВ «Олевський метизний завод». – *Рукопис.* Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр», спеціальність 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, 2025.

Досліджено корпоративну культуру та її вплив на ефективність управління персоналом. Проаналізовано стан організаційної структури, кадрового потенціалу, мотивації та соціально-психологічного клімату підприємства. Виявлено проблеми: слабка формалізація цінностей, нерівномірні комунікації, обмежена нематеріальна мотивація.

Запропоновано напрями удосконалення: формування місії та цінностей, розвиток нематеріальної мотивації, комунікаційні заходи, тренінги та HR-брендинг. Практична значущість: підвищення продуктивності, мотивації та згуртованості колективу.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, мотивація, соціально-психологічний клімат, комунікації, цінності.

SUMMARY

Bidyk M.A. Personnel management based on the development of corporate culture at «Olevskiy Metiznyi Zavod» LLC. – *Manuscript.* Master's work in 073 «Management». – Polissia National University, 2025.

The study examines corporate culture and its impact on personnel management. The state of structure, personnel potential, motivation, and socio-psychological climate is analyzed. Key issues: weak formalization of values, uneven communications, limited non-material motivation.

Proposed measures: mission and values formation, non-material motivation, communication activities, training, and HR branding. Practical significance: improved productivity, motivation, and team cohesion.

Keywords: corporate culture, personnel management, motivation, socio-psychological climate, communications, values.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	8
1.1. Сутність, принципи управління персоналом	8
1.2. Складові системи управління персоналом.....	12
1.3. Інструменти удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури.....	14
Висновки до Розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОЛЕВСЬКИЙ МЕТИЗНИЙ ЗАВОД»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства	20
2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури.....	26
Висновки до Розділу 2	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОЛЕВСЬКИЙ МЕТИЗНИЙ ЗАВОД»	30
3.1. Напрями удосконалення управління персоналом на засадах розвитку корпоративної культури	30
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів ..	33
Висновки до Розділу 3	36
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення результативності діяльності сучасних підприємств, особливо у виробничому секторі, де якість кадрових процесів безпосередньо впливає на стабільність виробництва, продуктивність праці та конкурентоспроможність продукції. В умовах динамічного ринкового середовища, технологічних трансформацій і зростання вимог до професійного рівня працівників особливої важливості набуває формування сучасної системи управління персоналом, здатної забезпечити ефективний підбір, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів.

Одним із важливих елементів удосконалення управління персоналом є корпоративна культура, яка виступає інструментом підтримки кадрових процесів, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищує рівень відповідальності, комунікацій та залученості працівників. Для виробничих підприємств, таких як ТОВ «Олевський метизний завод», актуальним є пошук ефективних підходів до розвитку корпоративної культури як складової системи управління персоналом, що дозволяє підвищити результативність роботи персоналу, покращити організаційну взаємодію та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом досліджували такі класики та сучасні науковці, як М. Армстронг, Г. Десслер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Фестінгер, а також українські дослідники – О. Крушельницька, Н. Лазарева, І. Волкова, Л. Карташова та ін. У їхніх роботах розкрито методи управління персоналом, підходи до мотивації, оцінки, розвитку та формування компетенцій працівників. Значний внесок у вивчення корпоративної культури зробили Е. Шейн, Г. Хофстеде, Р. Льюїс, які довели вплив культурних норм на поведінку персоналу та результативність управлінських процесів.

Проте недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції корпоративної культури у систему управління персоналом саме на промислових підприємствах, а також механізми підсилення кадрової політики за рахунок розвитку корпоративних цінностей. Це визначає потребу в комплексному науковому дослідженні на прикладі конкретного підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури ТОВ «Олевський метизний завод».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та особливості управління персоналом в умовах сучасного підприємства;
- визначити роль корпоративної культури в підвищенні ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати організаційно – економічний стан ТОВ «Олевський метизний завод»;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства, систему підбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу;
- здійснити оцінку соціально – психологічного клімату та рівня розвитку корпоративної культури;
- виявити проблеми у функціонуванні системи управління персоналом;
- запропонувати напрями удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури;
- обґрунтувати очікуваний результат від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження* є процес управління персоналом ТОВ «Олевський метизний завод». *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні засади підвищення ефективності управління персоналом через розвиток корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління персоналом і розвитку корпоративної культури. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики діяльності ТОВ «Олевський метизний завод», аналізу організаційної структури та системи управління персоналом); *індукції і дедукції* (під час формування загальних теоретичних висновків щодо ролі корпоративної культури у підвищенні ефективності управління персоналом, а також при підбитті підсумків до розділів); *аналізу і синтезу* (для оцінювання кадрового потенціалу, системи мотивації, внутрішніх комунікацій та стану корпоративної культури підприємства); *порівняльного аналізу* (для зіставлення показників чисельності та структури персоналу у динаміці, а також для оцінки розвитку корпоративної культури на основі опитувань); *економіко-статистичних методів* (при аналізі динаміки, структури та ефективності використання персоналу, продуктивності праці та соціально-економічних показників); *соціологічних методів* (анкетування та опитування для визначення рівня соціально-психологічного клімату, цінностей та корпоративної ідентифікації працівників); *системного підходу* (для визначення взаємозв'язку між корпоративною культурою, кадровими процесами та результативністю управління персоналом); *графічної візуалізації* (для наочного відображення структури персоналу, динаміки показників, результатів опитувань та елементів корпоративної культури).

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є внутрішні документи ТОВ «Олевський метизний завод» (кадрова та фінансова звітність за 2022-2024 рр., органограма, посадові інструкції, матеріали оцінювання соціально-психологічного клімату), матеріали виробничої та переддипломної практик, нормативно-правові акти та наукові праці з управління персоналом і корпоративної культури.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Олевський метизний завод» для

підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення мотиваційних механізмів, покращення комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Матеріали дослідження можуть бути застосовані у професійній підготовці фахівців з менеджменту.

Апробація результатів дослідження. 1. Бідюк М. Вплив корпоративної культури на рівень залученості та лояльності працівників. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. с. 184-187.

2. Бідюк М. Методи діагностики корпоративної культури в системі управління персоналом. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет 2025 с. 831-833

3. Бідюк М. Корпоративна культура як чинник розвитку підприємства. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*. 29 жовтня 2025 року, м.Умань: Уманський національний університет. 2025. с. 247-248

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 46 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність, принципи управління персоналом

Управління персоналом є ключовою складовою системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує формування, розвиток і ефективне використання трудових ресурсів. У сучасних умовах конкурентного середовища, технологічних змін і зростаючих вимог до професійної підготовки працівників управління персоналом набуває стратегічного значення, визначаючи здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стабільний розвиток [34, с.2-6].

Науковці трактують управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівництва, спрямовану на формування трудового потенціалу, організацію взаємодії працівників, стимулювання їхньої активності та забезпечення належних умов праці. Сутність управління персоналом полягає в узгодженні інтересів працівника та підприємства, забезпеченні ефективного використання здібностей працівників і створенні умов для реалізації їхнього професійного потенціалу [36].

Управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій: планування потреби у персоналі, добір та найм, адаптацію, оцінювання результатів праці, навчання й розвиток, мотивацію, формування системи комунікацій та розвиток корпоративної культури. Сукупність цих процесів формує цілісну систему кадрової роботи, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню організаційного клімату та зміцненню конкурентоспроможності підприємства [34, с.12-16].

З позиції системного підходу управління персоналом розглядається як складна соціально-економічна система, яка функціонує на основі взаємодії трьох ключових елементів: персоналу, керівництва та організаційного середовища. У

цьому контексті персонал підприємства виступає не лише фактором виробництва, а й суб'єктом управління, що володіє власними цінностями, мотивацією, професійними якостями та очікуваннями [17, с.55-57].

Управління персоналом – не просто адміністративна функція; це стратегічна підсистема, яка визначає конкурентоспроможність організації, її здатність до інновацій, адаптації, розвитку й збереження людського капіталу (табл 1.1). Ефективне управління персоналом дозволяє:

- створити збалансовану та компетентну команду, здатну виконувати завдання різного рівня;
- підвищити мотивацію і залученість працівників, що сприяє підвищенню продуктивності;
- забезпечити розвиток персоналу, що дає можливість організації адаптуватися до змін середовища та зростати;
- підтримувати стабільний морально-психологічний клімат і корпоративну культуру;
- поєднати інтереси працівників і організації, що сприяє стабільності кадрів і зменшенню плинності.
- забезпечити ефективну систему комунікацій, яка мінімізує непорозуміння та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень;
- впроваджувати сучасні технології управління людськими ресурсами, що підвищує ефективність кадрових процесів;
- формувати кадровий резерв для своєчасного заміщення ключових посад та розвитку лідерського потенціалу;
- забезпечити справедливу та прозору систему оцінювання результатів праці, що стимулює відповідальність та високі стандарти виконання;
- створити умови для безпечної праці, дотримання трудової дисципліни та зниження професійних ризиків;
- підвищити рівень організаційної гнучкості, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

№	Принцип	Пояснення
1	Науковість	Усі управлінські рішення базуються на наукових даних, аналітиці та дослідженнях, а не на інтуїції чи звичках.
2	Професіоналізм	Керівники та працівники повинні мати необхідні знання, навички та компетенції для ефективного виконання своїх функцій.
3	Гнучкість	Система управління персоналом повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, внутрішніх умов та стратегічних цілей організації.
4	Гуманізм	Всі дії у сфері управління персоналом повинні базуватися на етичних нормах, повазі до гідності працівників і дотриманні їх прав.
5	Демократизм	Рішення щодо просування, оцінки та розвитку працівників приймаються з урахуванням їхніх здібностей і результатів роботи.
6	Єдиноначальність	Кожен працівник має мати одного чітко визначеного керівника для забезпечення порядку та відповідальності.
7	Регламентація	Діяльність персоналу повинна бути врегульована законодавством, внутрішніми положеннями та посадовими інструкціями.
8	Єдність прав, обов'язків і відповідальності	Працівник повинен чітко знати свої права, обов'язки та рівень відповідальності.
9	Поєднання централізації та децентралізації	Організація поєднує централізоване стратегічне управління з делегуванням прав і відповідальності на нижчі рівні.
10	Субординація та дисципліна	Працівники дотримуються дисципліни та виконавчих наказів керівництва.
11	Комплексність	Проблеми управління розглядаються комплексно, із урахуванням взаємозв'язку кадрових, організаційних та соціальних аспектів.
12	Зворотний зв'язок	Забезпечується обмін інформацією між керівництвом і працівниками для контролю та коригування процесів.
13	Оперативність	Прийняття рішень та реагування на проблеми здійснюється своєчасно, щоб уникнути зупинки процесів.
14	Ротація персоналу	Працівники можуть змінювати посади або виконувати різні функції, що підвищує гнучкість і безперервність роботи.
15	Цілепокладання	Всі HR-заходи реалізуються відповідно до чітко визначених стратегічних і оперативних цілей організації.
16	Ефективність	Управління персоналом має бути економічно обґрунтованим та сприяти підвищенню продуктивності.
17	Справедлива винагорода	Оплата праці повинна відповідати результатам роботи та сприяти мотивації працівників.

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

У сучасних умовах ефективність підприємства значною мірою визначається не лише його виробничими або фінансовими показниками, а й тим, наскільки організація приділяє увагу соціальним аспектам діяльності.

Управління персоналом у контексті соціальної відповідальності розглядається як стратегічний інструмент, який дозволяє поєднати інтереси компанії та працівників, створюючи довгострокову стабільність та високу продуктивність. Соціально-відповідальна кадрова політика передбачає не тільки забезпечення формальних прав працівників, але й створення комфортних умов праці, справедливої системи винагороди, підтримки професійного розвитку та моральної мотивації. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці [8, с.219-221].

Важливо, що соціальна відповідальність у сфері управління персоналом повинна бути системною. Одноразові ініціативи або формальні програми не забезпечують бажаного ефекту. Необхідно впроваджувати постійні механізми підтримки працівників: планування кар'єрного росту, організація навчальних та мотиваційних заходів, створення умов для самореалізації та участі у прийнятті рішень. Таким чином, кадрова політика інтегрується у загальну стратегію розвитку підприємства і стає чинником його конкурентоспроможності [14].

Ключовим аспектом соціально-відповідального управління є формування корпоративної культури, де цінності організації та очікування працівників узгоджені. Це створює середовище довіри, взаємоповаги та командної взаємодії, що значно підвищує ефективність роботи підприємства. Водночас підхід дозволяє зменшити плинність кадрів, мінімізувати конфлікти та зміцнити внутрішню соціальну згуртованість [35].

Узагальнюючи, управління персоналом є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення підприємства компетентними працівниками, створення умов для їхнього розвитку, формування мотивації та підтримання корпоративної культури. Ефективна система управління персоналом сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку інноваційності, стабільності трудового колективу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Складові системи управління персоналом

Система управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії працівників і керівництва, формування оптимальної структури трудових ресурсів, підтримання належного рівня мотивації та організації праці. Вона охоплює як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання потенціалу працівників. У сучасних умовах управління персоналом розглядається не просто як адміністративна функція, а як стратегічний напрям діяльності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації [31].

Однією з ключових складових цієї системи є планування персоналу, яке передбачає визначення потреби підприємства у працівниках певної кваліфікації, аналіз наявного кадрового потенціалу та прогнозування його змін. Планування дозволяє підприємству уникнути дефіциту працівників або їхнього надлишку, забезпечити раціональний розподіл трудових ресурсів і своєчасну підготовку кадрів. На цьому етапі визначаються необхідні компетенції, кваліфікаційні вимоги та потреби у навчанні, що створює основу для інших процесів управління [23].

Важливою складовою системи є добір і найм персоналу, які забезпечують залучення працівників, здатних задовольнити виробничі вимоги підприємства. Добір включає пошук кандидатів, проведення співбесід, перевірку професійних навичок та прийняття рішення щодо наймання. Ефективність цього процесу визначає якість кадрового складу та впливає на стабільність роботи підприємства. Належним чином організований добір працівників знижує ризики помилкових кадрових рішень, скорочує витрати на адаптацію новачків і сприяє формуванню сильного трудового колективу [9, с.69-75].

Наступним елементом є адаптація працівників, яка передбачає введення нових співробітників у виробниче середовище, ознайомлення з корпоративними нормами, культурою, правилами та вимогами. Ефективна адаптація зменшує

стрес новачків, прискорює їхнє включення у роботу, підвищує рівень лояльності та знижує ризик раннього звільнення. Саме на цьому етапі закладається основа трудової поведінки працівника, формується його ставлення до підприємства та до своїх функціональних обов'язків [1].

Важливою складовою системи управління є оцінювання результатів праці. Воно дає змогу визначити рівень виконання працівником своїх функцій, виявити сильні сторони, проблемні зони та потреби у розвитку. Оцінювання може здійснюватися на основі кількісних і якісних показників, включати аналіз дисципліни праці, професійних компетенцій, якості продукції та дотримання технологічних вимог. Результати оцінювання використовуються при прийнятті рішень щодо підвищення, преміювання, навчання та планування кар'єрного росту працівників [22].

Не менш значущим елементом є навчання та розвиток персоналу. У сучасних умовах, коли технології постійно оновлюються, а вимоги до кваліфікації зростають, навчання стає важливою інвестицією підприємства в його довгостроковий розвиток. Навчальні програми можуть включати підвищення кваліфікації, наставництво, тренінги з охорони праці, курси з удосконалення професійних навичок. Розвиток персоналу сприяє зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та формуванню готовності працівників до професійних змін [20].

Суттєве місце у системі управління персоналом посідає мотивація, яка визначає трудову поведінку працівників, їхнє прагнення досягати кращих результатів та підвищувати якість роботи. Мотиваційна система може включати матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та доплати, а також нематеріальні – визнання, можливість професійного розвитку, комфортні умови праці, внутрішні комунікації. Від ефективності мотивації залежить рівень задоволеності працею, плинність кадрів, продуктивність та загальний морально-психологічний стан колективу [18].

Значущою складовою системи управління персоналом є комунікації, які забезпечують взаємодію між працівниками та керівництвом, сприяють

координації виробничих процесів, формують атмосферу відкритості та довіри. Налагоджені внутрішні комунікації зменшують імовірність конфліктів, прискорюють ухвалення рішень і забезпечують узгодженість дій підрозділів. Саме через комунікації відбувається трансляція корпоративних цінностей, норм поведінки та стратегічних цілей [28].

Окреме місце в системі управління посідає розвиток корпоративної культури, яка визначає характер взаємодії між працівниками, стиль керівництва, норми поведінки, рівень довіри та взаємоповаги. Корпоративна культура формує у працівників відчуття причетності до підприємства, забезпечує стабільність та згуртованість колективу, впливає на мотивацію й ефективність діяльності. Вона є основою внутрішнього соціального середовища, у межах якого реалізуються всі кадрові процеси [29].

Таким чином, система управління персоналом включає широкий комплекс елементів і процесів, які забезпечують раціональне використання трудового потенціалу, підвищення ефективності праці, розвиток професійних компетенцій і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату. Її ефективність залежить від узгодженості всіх складових, їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

1.3. Інструменти удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури

Удосконалення управління персоналом на сучасному підприємстві неможливе без опори на корпоративну культуру, оскільки саме вона формує ціннісні орієнтири, визначає норми поведінки працівників, впливає на мотивацію та рівень їх залученості. Корпоративна культура виступає своєрідним фундаментом, на якому будуються всі процеси управління персоналом, тому її розвиток одночасно є інструментом і умовою підвищення ефективності кадрової роботи [3].

Одним із ключових інструментів удосконалення управління персоналом є формування чітко визначених корпоративних цінностей і правил поведінки, які поділяють усі працівники [5, с. 831-833]. Наявність таких норм забезпечує узгодженість дій співробітників, спрощує комунікації та підвищує якість взаємодії між підрозділами. Коли працівники розуміють, які стандарти поведінки підтримує підприємство, які саме дії заохочуються або засуджуються, це сприяє більшій відповідальності, дисциплінованості та ініціативності персоналу [30].

Важливим інструментом є також розвиток внутрішніх комунікацій, що забезпечують прозорість управлінських рішень та доступ працівників до актуальної інформації. Налагоджені комунікації сприяють зниженню рівня конфліктності, формуванню довіри між персоналом і керівництвом та підвищенню рівня залученості. Використання регулярних зборів, корпоративних порталів, внутрішніх соціальних мереж і зворотного зв'язку створює відкритий інформаційний простір, у якому працівники відчують свою значущість і причетність до діяльності підприємства [38, с.12-17].

Значну роль відіграють інструменти професійного навчання та розвитку персоналу, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників, формуванню нових компетенцій та адаптації до змін у технологічному середовищі. Навчання нерозривно пов'язане з корпоративною культурою, оскільки створює умови для формування спільних знань, цінностей та підходів до виконання роботи. Впровадження програм наставництва, внутрішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки сприяє зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [27].

Ще одним інструментом удосконалення управління персоналом є система мотивації, яка повинна не лише забезпечувати матеріальне стимулювання працівників, а й підтримувати ті поведінкові моделі, що відповідають цінностям корпоративної культури. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє підсилити залученість працівників, сформувати відчуття причетності до успіхів підприємства та підвищити рівень їх задоволеності працею. До нематеріальних стимулів можуть належати визнання, участь у прийнятті рішень,

гнучкі умови праці, можливість особистісного розвитку та кар'єрного зростання [16].

Важливою складовою вдосконалення управління персоналом виступає розвиток лідерства та управлінських компетенцій керівників. Роль керівників полягає не лише в контролі роботи підлеглих, а й у трансляції корпоративних цінностей, підтриманні командної взаємодії та формуванні позитивного мікроклімату. Сучасне підприємство потребує лідерів, здатних мотивувати працівників, ефективно управляти змінами, сприяти створенню інноваційного середовища та підтримувати культуру співробітництва. Програми розвитку лідерства, коучинг та регулярне підвищення управлінської кваліфікації допомагають сформувати керівників нового типу, які здатні забезпечити стабільний розвиток підприємства [33].

Серед інструментів удосконалення кадрової роботи важливе місце займає оцінювання персоналу, яке дозволяє визначити рівень професійних компетенцій, виявити потреби у розвитку та приймати обґрунтовані кадрові рішення. Оцінювання сприяє формуванню справедливої системи заохочень, підвищує прозорість управління та зміцнює довіру між працівниками й керівництвом. Такі методи, як атестація, оцінка 360°, ключові показники ефективності (KPI), дають змогу керівництву отримати комплексне бачення результатів діяльності персоналу та визначити напрями покращення роботи [37].

Ще одним важливим інструментом є формування позитивного соціально-психологічного клімату, який виступає основою корпоративної культури. Сприятливий клімат зменшує плинність кадрів, знижує конфліктність та підвищує ефективність командної роботи. Створення безпечних і комфортних умов праці, підтримка ініціатив, сприяння взаєморозумінню та підтримці між працівниками – усе це формує довгострокову лояльність персоналу й забезпечує стабільність виробничих процесів [15].

Таким чином, інструменти удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури охоплюють широкий спектр засобів – від комунікацій та навчання до системи мотивації, оцінювання й розвитку

лідерства. Їх комплексне застосування сприяє не лише підвищенню ефективності організації, а й формуванню згуртованого, мотивованого та відповідального трудового колективу, здатного забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління персоналом та роль корпоративної культури у формуванні ефективної системи кадрової роботи. Визначено, що управління персоналом є цілісним комплексом заходів, спрямованих на формування, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу підприємства, а його сутність полягає у поєднанні інтересів працівників і організації.

Проаналізовано основні принципи управління персоналом, серед яких стратегічна спрямованість, системність, науковість, мотиваційна орієнтація та адаптивність, що забезпечують узгодженість кадрових процесів і підвищують їхню результативність. У межах дослідження розкрито складові системи управління персоналом, які включають планування, добір, адаптацію, оцінювання, навчання, розвиток, мотивацію та організацію комунікацій. Саме взаємодія цих елементів визначає якість кадрової політики підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Особливу увагу приділено інструментам удосконалення управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури, яка виступає фундаментом внутрішніх організаційних процесів, формує поведінкові стандарти, згуртовує колектив і позитивно впливає на мотивацію персоналу. Показано, що корпоративна культура сприяє ефективному впровадженню кадрових технологій, забезпечує прозорість комунікацій, підтримує розвиток ініціативності та професійного потенціалу працівників. Таким чином, розвиток корпоративної культури є одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність трудової діяльності, зміцнити внутрішню взаємодію та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОЛЕВСЬКИЙ МЕТИЗНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Олевський метизний завод» є виробничим підприємством, яке здійснює свою діяльність у сфері виробництва метизної продукції, що включає широкий асортимент виробів металевого кріплення, деталей та елементів технічного призначення. Підприємство розташоване в Житомирській області й функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає його організаційно-правовий статус, порядок управління та розподіл відповідальності між учасниками. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів конкурентоспроможною та якісною продукцією, яка відповідає державним стандартам та вимогам ринку [32].

Виробничо-господарська діяльність підприємства базується на застосуванні сучасного обладнання, технологічних ліній та автоматизованих систем, що дозволяє забезпечувати високу точність металевих виробів і стабільність їхніх характеристик. ТОВ «Олевський метизний завод» орієнтується на потреби промислових підприємств, будівельних організацій, виробників машинобудівної продукції та інших споживачів, яким необхідні металеві комплектуючі. Наявність власних виробничих потужностей та контроль якості на всіх етапах виготовлення сприяють підвищенню надійності продукції та зміцненню позицій підприємства на внутрішньому ринку.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає керівництво, виробничі підрозділи, відділ кадрів, відділ постачання, бухгалтерію, комерційний відділ та інші служби, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності виробництва та підтримання ефективної роботи всіх процесів (див. ДОДАТОК А). Така структура дозволяє забезпечувати чіткий

розподіл повноважень, оперативне прийняття управлінських рішень та контроль за виконанням виробничих завдань. Керівництво підприємства здійснює стратегічне планування, координує діяльність підрозділів і визначає основні напрями розвитку.

Економічні результати діяльності ТОВ «Олевський метизний завод» характеризуються стабільною динамікою виробництва та реалізації продукції (табл.2.1). Підприємство прагне до розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці та оптимізації внутрішніх процесів. Значну увагу приділено ефективному використанню ресурсів, контролю витрат, удосконаленню системи матеріально-технічного забезпечення та покращенню організації праці. Підприємство діє у конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність постійного оновлення виробництва та підвищення якості продукції.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Олевський метизний завод»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід (виручка), тис. грн	85 000	93 500	97 850	115,12
Собівартість продукції, тис. грн	71 500	78 000	82 500	115,38
Валовий прибуток, тис. грн	13 500	15 500	15 350	113,70
Чистий прибуток, тис. грн	3 200	4 780	4 370	136,56
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	24 500	26 800	27 500	112,24
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	32 500	34 800	36 000	110,77
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	72	76	79	109,72
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 180,6	1 230,3	1 238,6	104,91
Фондовіддача, грн	3,47	3,72	3,82	110,09
Рентабельність діяльності, %	7,9	9,1	8,4	+0,5 в.п.

Джерело: таблиця створена на основі [35].

Таким чином, ТОВ «Олевський метизний завод» є стабільно функціонуючим виробничим підприємством із розвиненою виробничою базою чіткою організаційною структурою та орієнтацією на виготовлення якісної

метизної продукції. Ефективна виробничо-господарська діяльність, раціональна кадрова політика та прагнення до інновацій дозволяють підприємству посідати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ТОВ «Олевський метизний завод» спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, підтримання ефективної організації праці та створення умов для професійного розвитку працівників. Аналіз цієї системи дає змогу оцінити її сильні сторони, виявити проблемні аспекти та визначити напрями удосконалення. Управління персоналом на підприємстві здійснюється через комплекс кадрових процесів, що охоплюють планування потреби в персоналі, добір працівників, їх адаптацію, розвиток, оцінювання, мотивацію та організацію внутрішніх комунікацій.

Окрему роль у діяльності підприємства відіграє кадрова політика, оскільки виробництво метизної продукції потребує кваліфікованих працівників, володіння сучасними технологічними навичками та дотримання вимог техніки безпеки. Підприємство формує кадровий потенціал шляхом добору фахівців, організації навчання та забезпечення мотиваційних умов. У структурі персоналу переважають робітники виробничих професій, інженерно-технічні працівники та адміністративний персонал, що забезпечує виконання виробничих і управлінських функцій. Для підтримання стабільності трудового колективу підприємство здійснює заходи з поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації та розвитку корпоративної культури [12].

Перш за все, варто відзначити, що структура персоналу підприємства є типовою для виробничої галузі. Основну частку працівників становлять робітники – близько трьох чвертей від загальної чисельності. Кількість службовців і керівників є значно меншою, що відповідає реальним потребам виробничого процесу. У динаміці 2022-2024 рр. середньооблікова чисельність

персоналу змінювалася незначно: від 38 до 41 осіб (табл. 2.1). Це свідчить про відносну стабільність підприємства, хоча водночас вказує і на те, що кадровий потенціал не збільшується, а середній вік працівників залишається досить високим. Така ситуація формує ризики подальшого старіння колективу, потребу в залученні молодих працівників та необхідність активізації роботи зі стажуванням, навчанням і підготовкою резерву [25].

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Олевський метизний завод»

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022р., +-	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність, осіб	38	41	40	+2	+5,26
Робітники, %	76	78	77	+1	+1,32
Службовці, %	24	22	23	-1	-4,17
Керівники та спеціалісти, осіб	7	7	8	+1	+14,29

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства [21].

Аналіз даних (табл. 2.2) свідчить, що підприємство зберігає стабільний кадровий потенціал, оскільки чисельність персоналу суттєво не змінюється протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Показники плинності кадрів ТОВ «Олевський метизний завод»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +-	2024 р. до 2022 р. %
Кількість прийнятих, осіб	4	6	3	-1	-25,0
Кількість звільнених, осіб	3	5	4	+1	+33,3
Середньооблікова чисельність	38	41	40	+2	+5,26
Коефіцієнт обороту прийому, %	10,5	14,6	7,5	-3,0	-28,6
Коефіцієнт обороту звільнення, %	7,9	12,2	10,0	+2,1	+26,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,9	12,2	10,0	+2,1	+26,6
Середній термін роботи, міс.	95	90	88	-7	-7,4

Джерело: заданими статистичної звітності підприємства [2].

Структура персоналу загалом є сталою, проте спостерігаються незначні зрушення у співвідношенні робітників і службовців (табл. 2.3). Разом з тим зафіксовано певне збільшення кількості керівників і спеціалістів, що характеризує поступове посилення управлінських компетенцій. Виявлені

тенденції свідчать про потребу в подальшому оновленні кадрового складу та залученні молодих фахівців для підвищення ефективності управління персоналом. Підвищення плинності у 2023 р. зумовлене зростанням навантаження на виробництво та недостатнім рівнем мотиваційної підтримки. Це потребує впровадження системи адаптації та нематеріальних стимулів.

Планування персоналу на підприємстві має переважно оперативний характер і ґрунтується на аналізі виробничих потреб, обсягів замовлень та технологічних особливостей виробництва. Потреба в робітниках визначається залежно від обсягу продукції, що виготовляється, а також від сезонних коливань виробничих процесів. У той же час стратегічне планування кадрів виражене слабше, що є характерною рисою більшості промислових підприємств середнього масштабу. Відсутність довгострокового прогнозування потреби в персоналі може ускладнювати процес формування кадрового резерву та впливати на стабільність виробничих процесів.

Процес добору персоналу на підприємстві включає аналіз резюме кандидатів, проведення співбесід, оцінювання професійних навичок та прийняття рішення щодо наймання. Найбільший попит спостерігається на робітничі спеціальності, що потребують технічних умінь і досвіду роботи. Підприємство переважно використовує традиційні методи пошуку персоналу – оголошення, співпрацю з центрами зайнятості, рекомендації працівників. Водночас сучасні цифрові інструменти добору використовуються обмежено, що звужує можливості залучення молодих спеціалістів і кваліфікованих кадрів з інших регіонів.

Адаптація нових працівників на підприємстві здійснюється без формалізованої програми, однак включає ознайомлення з технологічними процесами, правилами охорони праці, виробничими вимогами та корпоративними нормами. Адаптаційний період значною мірою залежить від підтримки з боку майстрів та досвідчених працівників, які виконують роль наставників. Попри функціональність такого підходу, відсутність єдиної структури адаптації може призводити до різної швидкості включення

працівників у робочий процес та до нерівномірного розподілу відповідальності між наставниками.

Оцінювання персоналу на підприємстві здійснюється переважно в процесі контролю виконання виробничих завдань, дотримання технологічних норм та показників якості продукції. Результати оцінювання впливають на преміювання, розподіл завдань та прийняття управлінських рішень. Водночас комплексні методики оцінювання, такі як атестація, рейтингові оцінки чи оцінювання компетенцій, застосовуються недостатньо. Це обмежує можливості більш глибокого аналізу професійних якостей працівників та виявлення потенціалу для їх подальшого розвитку [24].

Мотиваційна система підприємства має комбінований характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, преміями за підсумками роботи та доплатами за понаднормову діяльність. Нематеріальна мотивація проявляється у стабільності зайнятості, можливості отримання досвіду, підтримці з боку керівництва та налагодженій взаємодії в колективі. Однак відсутність чітких критеріїв оцінювання й прозорих механізмів розподілу премій може знижувати мотиваційний ефект і створювати ризики невдоволення серед працівників.

Внутрішні комунікації на підприємстві базуються на вертикальних зв'язках між керівниками та працівниками виробничих підрозділів. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією та координацію робіт, але потребують удосконалення щодо прозорості, регулярності та зворотного зв'язку. Відсутність розвинених горизонтальних комунікацій ускладнює взаємодію між підрозділами, що може негативно впливати на швидкість вирішення виробничих питань і загальну ефективність роботи.

Особливу увагу заслуговує система мотивації персоналу. На підприємстві переважають матеріальні стимули: посадові оклади, премії за виконання плану, доплати за інтенсивність праці та понаднормові роботи. Проте нематеріальна мотивація майже не використовується. Працівники не завжди отримують визнання досягнень, не мають можливості залучатися до додаткового навчання,

а система внутрішніх комунікацій не передбачає регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Через це формується відчуття обмежених перспектив, рутина переважає над розвитком, а працівники часто розглядають можливість переходу на інші робочі місця з більш зрозумілими умовами кар'єрного чи професійного зростання.

Ще однією проблемою є відсутність на підприємстві формалізованої системи оцінювання персоналу. Практично всі оцінки здійснюються в усній формі: керівники висловлюють зауваження або рекомендації без використання єдиних критеріїв чи матриць компетенцій. Через це працівники не мають можливості об'єктивно оцінити свій професійний рівень, порівняти його з вимогами посади або визначити напрями розвитку. Аналогічна ситуація спостерігається і з навчанням: воно проводиться лише в міру необхідності, зазвичай у форматі інструктажу перед виконанням нових завдань. Внутрішні програми розвитку чи систематичні тренінги відсутні, що не сприяє підвищенню кваліфікації.

Адаптація персоналу також має здебільшого неформальний характер. Нові працівники отримують загальні пояснення, часто від колег, а не від безпосереднього наставника. Відсутні адаптаційні чеклисти та контрольні точки оцінки результатів. Це ускладнює процес інтеграції новачків, подовжує період адаптації та підвищує ризики звільнення на ранніх етапах.

Структура персоналу підприємства характеризується певним розподілом за різними ознаками. За категорією працівників підприємство має стабільний склад, де основну частину становлять робітники та спеціалісти, а керівники представлені у меншій кількості. За статтю в 2024 р. працює 13 жінок, решта – чоловіки, що свідчить про певну гендерну рівновагу, але з домінуванням чоловічої частини. Рівень кваліфікації персоналу достатньо високий: більшість спеціалістів та керівників мають вищу освіту – таких 12 осіб, тоді як робітники переважно мають професійно-технічну освіту (11 осіб), інші мають середню освіту. Середній вік працівників – 36 років, що свідчить про збалансований склад, де поєднуються досвід і молодість. Стаж роботи на підприємстві в цілому можна

оцінити як середній або стабільний, що позитивно впливає на якість виконання професійних обов'язків [21].

Щодо ступеня якісного розміщення персоналу, можна зазначити, що він відповідає кваліфікаційним вимогам посад. Працівники з вищою освітою займають посади спеціалістів та керівників, де це є обов'язковою умовою, а робітники – відповідно з професійно-технічною або середньою освітою. Це свідчить про грамотний підбір кадрів та відповідність освіти виконуваним функціям, що забезпечує ефективність роботи підприємства.



Рис. 2.1 Схема ключових проблем системи управління персоналом ТОВ «Олевський метизний завод»

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного аналізу.

Підсумовуючи, система управління персоналом ТОВ «Олевський метизний завод» працює на базовому рівні та забезпечує виконання головних кадрових процесів, але має низку суттєвих недоліків, що впливають на ефективність роботи підприємства. Найважливішими проблемами є: недостатній розвиток нематеріальної мотивації, відсутність структурованої системи оцінювання та розвитку, неформальний характер адаптації персоналу, нерівномірні показники плинності кадрів та ризики старіння колективу. Усі ці фактори вказують на

потребу комплексного вдосконалення системи управління персоналом, зокрема через посилення ролі корпоративної культури, формування прозорих правил комунікації, підвищення рівня залученості працівників та створення сучасних HR-процедур.

2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура ТОВ «Олевський метизний завод» формувалася протягом тривалого часу під впливом особливостей виробництва, стилю управління та усталених традицій взаємодії між працівниками. Вона проявляється у характері трудової поведінки, способах комунікації, ставленні до роботи та рівні відповідальності персоналу. Оцінка корпоративної культури є важливою, оскільки дозволяє визначити, наскільки сформовані на підприємстві цінності та норми сприяють досягненню поставлених цілей, забезпечують згуртованість колективу й підтримують ефективність виробничих процесів.

На підприємстві домінують такі цінності, як дисциплінованість, відповідальність і дотримання технологічних вимог. Це пов'язано з тим, що метизне виробництво потребує високої точності, уваги до деталей та відповідності стандартам якості. Працівники розуміють важливість дотримання технологічного процесу, що формує відповідальне ставлення до роботи та сприяє мінімізації виробничих помилок. Разом з тим орієнтація на чітке виконання завдань інколи зменшує простір для прояву ініціативи та творчого підходу, що є характерною рисою багатьох підприємств із традиційною виробничою структурою.

Комунікації на підприємстві мають переважно вертикальний характер. Більшість рішень передається від керівництва до працівників через майстрів і керівників змін, що забезпечує чіткість управління, але водночас обмежує можливість зворотного зв'язку. Працівники не завжди залучаються до обговорення управлінських рішень, що знижує рівень ініціативності та відкритості. Горизонтальна взаємодія між підрозділами розвинена слабше, ніж

вертикальна, що інколи ускладнює узгодження робочих питань і знижує швидкість прийняття рішень.

Стиль керівництва на ТОВ «Олевський метизний завод» можна охарактеризувати як переважно адміністративний, що передбачає акцент на контролі, регламентуванні та чіткому розподілі обов'язків. Такий стиль є ефективним для забезпечення технологічної дисципліни, проте може стримувати розвиток самостійності та ініціативності працівників. Водночас керівники виробничих підрозділів намагаються підтримувати робочий мікроклімат, надаючи консультації та допомогу підлеглим, що сприяє стабільності колективу.

Важливим показником корпоративної культури є соціально-психологічний клімат [4, с.184-187]. У колективі підприємства він загалом характеризується як стабільний (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка корпоративної культури ТОВ «Олевський метизний завод»

Компонент корпоративної культури	Зміст показника	Середній бал (1–5)	Інтерпретація
Цінності та норми	Розуміння цінностей підприємства, дотримання норм	4,3	Цінності зрозумілі, але не всі працівники активно їх поділяють
Трудова дисципліна	Дотримання правил, технологій, інструкцій	4,7	Дуже високий рівень дисципліни та регламентованості
Відповідальність персоналу	Якість виконання завдань, своєчасність, точність	4,5	Відповідальність сформована
Комунікації	Доступність інформації, зворотний зв'язок, відкритість	3,1	Вертикальні, недостатньо горизонтальних
Ініціативність	Пропозиції, нові ідеї, участь у рішеннях	2,9	Низька, практично не стимулюється
Корпоративна взаємодія	Командність, співпраця, взаємодопомога	3,4	Є, але потребує розвитку
Стиль керівництва	Відкритість керівників, підтримка, демократичність	3,2	Адміністративний стиль домінує
Мотивація та Визнання	Матеріальні й нематеріальні стимули, похвала	2,8	Мотивація переважно матеріальна, бракує визнання
Лояльність до підприємства	Намір залишатися, задоволеність роботою	3,6	Середній рівень, є потенціал для підвищення

Джерело: складено автором за результатами внутрішнього анкетування персоналу, 2024 р.

Важливим аспектом корпоративної культури є ставлення до мотивації та визнання праці [6, с. 247-248]. Працівники підприємства високо цінують стабільність зайнятості та своєчасну виплату заробітної плати, однак недостатній розвиток нематеріальних стимулів – таких як система внутрішнього визнання, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень – знижує рівень залученості частини персоналу (табл. 2.5). Це свідчить про потребу у розширенні мотиваційних інструментів, орієнтованих не лише на матеріальне заохочення, а й на розвиток ініціативності та внутрішньої мотивації працівників.

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників щодо оцінки елементів системи управління персоналом та соціально-психологічного клімату на підприємстві

Показник	Оцінка працівників	Коментар
Стиль управління	Адміністративний – 60%, Демократичний – 20%, Змішаний – 20%	Переважання контролю та чіткого розподілу обов'язків; обмежені можливості для ініціативи.
Комунікації	Вертикальні – 65%, Горизонтальні – 25%, Змішані – 10%	Більшість рішень передається зверху; слабо розвинена горизонтальна взаємодія між підрозділами.
Мотивація та визнання	Матеріальна – 80%, Нематеріальна – 40%	Працівники задоволені зарплатою, але бракує нематеріальних стимулів (кар'єрний ріст, внутрішнє визнання).
Соціально-психологічний клімат	Стабільний – 70%, Потребує вдосконалення – 30%	Загалом дружня атмосфера; відсутність корпоративних заходів обмежує згуртованість.
Ініціатива та участь у рішеннях	Високий рівень ініціативності – 20%, Низький – 80%	Працівники рідко залучаються до обговорення управлінських рішень.

Джерело: на основі власного дослідження.

Узагальнюючи, корпоративна культура ТОВ «Олевський метизний завод» має низку сильних характеристик – дисциплінованість, відповідальність, стабільний соціально-психологічний клімат, дотримання технологічної дисципліни. Водночас існують і напрями для вдосконалення: підвищення відкритості комунікацій, розширення нематеріальних мотиваційних інструментів, розвиток внутрішніх ініціатив і підтримка командної взаємодії.

Посилення цих аспектів забезпечить формування більш гнучкої, сучасної та орієнтованої на розвиток корпоративної культури, що позитивно позначиться на ефективності діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «Олевський метизний завод», а також оцінено стан управління персоналом і рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві. Встановлено, що підприємство функціонує як стабільний виробничий суб'єкт із чіткою структурою управління та визначеними виробничими процесами, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку метизної продукції.

Система управління персоналом включає основні кадрові функції, однак їх реалізація має переважно традиційний характер, що проявляється у переважанні вертикальних комунікацій, адміністративного стилю керівництва та обмеженому використанні сучасних HR-інструментів. Аналіз показав наявність низки проблемних аспектів, серед яких недостатня формалізація процесів адаптації, обмеженість комплексних методів оцінювання працівників, слабка цифровізація кадрових процедур і невисокий рівень залученості персоналу. Оцінка корпоративної культури засвідчила, що її сильними сторонами є відповідальність, дисциплінованість, стабільний соціально-психологічний клімат і дотримання виробничої дисципліни. Водночас розвиток комунікацій, мотивування персоналу, підтримання командної роботи та створення умов для прояву ініціативності залишаються недостатньо розвиненими. Загалом результати аналізу дають змогу визначити ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, що будуть деталізовані в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОЛЕВСЬКИЙ МЕТИЗНИЙ ЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення управління персоналом на засадах розвитку корпоративної культури

Удосконалення управління персоналом на ТОВ «Олевський метизний завод» є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Проведений аналіз показав, що, попри наявність сильних сторін, система кадрової роботи потребує удосконалення, а корпоративна культура – подальшого розвитку. Сучасні вимоги ринку та зміни у трудовій поведінці працівників вимагають використання нових підходів, які поєднують технологічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Основою таких змін повинна стати корпоративна культура, яка здатна згуртувати персонал, сформувати спільні цінності та забезпечити високу результативність праці.

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення відкритості та ефективності внутрішніх комунікацій. Підприємству доцільно перейти від переважно вертикальної системи взаємодії до більш збалансованої моделі, що передбачає розвинені горизонтальні зв'язки та регулярний зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом. Запровадження внутрішніх інформаційних платформ, корпоративних чатів, коротких нарад та комунікаційних зустрічей сприятиме більшій поінформованості персоналу, оперативному вирішенню виробничих питань та підвищенню довіри в колективі. Це не лише покращить організаційний клімат, а й зміцнить корпоративні цінності.

Другим напрямом є удосконалення системи адаптації нових працівників, оскільки відсутність структурованої програми уповільнює включення новачків у

виробничий процес. Підприємству варто розробити формалізовану адаптаційну систему, яка включатиме інструктаж, наставництво, ознайомлення з корпоративними нормами та оцінку результатів адаптації. Призначення відповідальних наставників і створення коротких адаптаційних планів дозволить підвищити ефективність працівників, зменшити рівень стресу та сформувати позитивне ставлення до роботи з перших днів.

Важливим напрямом модернізації є підсилення системи мотивації, зокрема розвиток нематеріальних стимулів, які значною мірою впливають на рівень задоволеності працею. Доцільно доповнити матеріальні винагороди системою внутрішнього визнання, можливостями професійного зростання, участю працівників у прийнятті виробничих рішень, гнучкішими умовами праці, а також впровадженням конкурсів професійної майстерності. Такі інструменти сприятимуть формуванню у працівників відчуття значущості, підтримуватимуть їхню ініціативність та підвищуватимуть рівень залученості.

Окремої уваги потребує модернізація системи оцінювання персоналу. Впровадження більш структурованих і систематичних методів оцінки, таких як атестація, оцінювання компетенцій або елементи системи KPI, дозволить отримувати об'єктивні дані щодо професійного рівня працівників і визначати потреби у навчанні. Сучасні методи оцінювання забезпечують прозорість кадрових рішень, сприяють справедливому преміюванню та формують у працівників розуміння вимог до їхньої діяльності.

Ще одним стратегічним напрямом удосконалення є розвиток корпоративної культури через підтримку командної роботи, проведення корпоративних заходів, тренінгів і програм розвитку лідерства (рис.3.1). Формування традицій, спільних заходів, неформальних зустрічей та командних ініціатив сприятиме зміцненню взаєморозуміння між співробітниками, підвищенню лояльності й створенню відчуття спільної мети. Розвиток лідерських компетенцій у керівників виробничих підрозділів дозволить покращити стиль управління, зменшити адміністративний тиск і створити умови для розвитку інноваційності персоналу.



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення управління персоналом на засадах корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Не менш важливим напрямом є цифровізація кадрових процесів. Використання сучасних інформаційних систем для ведення обліку персоналу, планування змін, обліку робочого часу, подачі електронних заяв та запитів може суттєво підвищити ефективність HR-процесів. Цифрові інструменти спрощують комунікації, забезпечують оперативний доступ до інформації та зменшують адміністративне навантаження на персонал [13].

Отже, удосконалення управління персоналом на засадах розвитку корпоративної культури передбачає комплексний підхід, спрямований на покращення комунікацій, модернізацію адаптації, розвиток мотивації, вдосконалення оцінювання та посилення ролі корпоративних цінностей.

Реалізація цих напрямів дозволить підприємству підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити стабільний розвиток та сформувати сучасну систему управління, орієнтовану на потреби та інтереси працівників.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність заходів з удосконалення управління персоналом та розвитку корпоративної культури визначається їх здатністю забезпечити приріст фінансових результатів підприємства за рахунок зменшення витрат, оптимізації використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці. Відповідно до сучасних підходів менеджменту, ефект управлінських інновацій проявляється через такі механізми: зниження трансакційних витрат, підвищення трудової віддачі, скорочення непрямих втрат, поліпшення якості продукції, зростання лояльності персоналу та формування сталих корпоративних цінностей [10].

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом та розвитку корпоративної культури на ТОВ «Олевський метизний завод» використано фактичні дані підприємства за 2022-2024 рр. Основними вихідними показниками стали: середньорічна чисельність персоналу у 2024 р. – 40 осіб, фонд робочого часу – 76 тис. год, фонд оплати праці – 11 700 тис. грн, чистий дохід від реалізації – 97 850 тис. грн, середня заробітна плата – 24 375 грн/місяць. Аналіз звітних даних свідчить про певну нестабільність кадрового складу, що підвищує актуальність заходів щодо адаптації, мотивації та підвищення продуктивності персоналу [35].

Аналіз структури витрат показав, що кадрові втрати і неефективні процеси становлять понад 4–6 % від загальних операційних витрат, що є суттєвим резервом підвищення рентабельності. Тому оцінено сумарний ефект п'яти ключових заходів.

1. Економічний ефект від зниження плинності кадрів

Плинність кадрів формує значні непрямі витрати: пошук персоналу, первинне навчання, зниження продуктивності в період адаптації, зростання кількості помилок нових працівників. На метизних підприємствах такі витрати зазвичай сягають 70–120 % річної зарплати працівника (за методикою SHRM).

Вартість заміни одного працівника на підприємстві:

$$C_{\text{заміни}} = 34\,375 \text{ грн}$$

За зниження плинності на мінімум 2 працівники/рік:

$$E_1 = 34\,375 \times 2 = 68\,750 \text{ грн/рік}$$

Додатковий економічний ефект, який часто не враховується у базових розрахунках:

- підвищення стабільності колективу дає близько +1,5–2 % приросту продуктивності;
- скорочення браку, який частіше виникає у нових працівників.

Якщо врахувати мультиплікативний ефект (0,5 % приросту продуктивності):

$$E_{1\text{доп}} = 0,005 \times 97\,850\,000 = 489\,250 \text{ грн}$$

Сумарний ефект:

$$E_{1\text{заг}} = 68\,750 + 489\,250 = 558\,000 \text{ грн}$$

2. Економічний ефект від зменшення браку продукції

Поточні втрати:

$$B = 0,025 \times 82\,500\,000 = 2\,062\,500 \text{ грн/рік}$$

Завдяки наставництву очікується зниження браку на 6 % від його обсягу:

$$E_2 = 2\,062\,500 \times 0,06 = 123\,750 \text{ грн/рік}$$

Наукові моделі «криза компетенцій» доводять, що при стабільному наставництві зниження браку може сягати 10–15 %. Навіть мінімальний ефект дає суттєвий фінансовий результат.

Крім того, зниження браку: покращує репутацію; знижує витрати на рекламу; підвищує довіру постачальників і клієнтів.

3. Економічний ефект від оптимізації внутрішніх комунікацій

Втрати робочого часу через неузгодженість становлять:

$$\text{Нвтрати} = 0,008 \times 76\,000 = 608 \text{ год/рік}$$

Покращення комунікацій (регламенти, стандарти, JIRA/CRM-система) дозволяє знизити втрати на 3,5 %:

$$\text{Некономія} = 608 \times 0,035 = 21,28 \text{ год}$$

Фінансова економія:

$$E_3 = 21,28 \times 153,95 = 3\,275 \text{ грн/рік}$$

Але в науковій літературі зазначається, що ефект від корпоративної комунікації має синергетичний характер – це впливає на: зменшення виробничих конфліктів (до 15 % втрат), швидкість управлінських рішень (до 8–10 % часу менеджерів), узгодженість дій персоналу. Тому реальний ефект може бути вищим на 20–40 %. Для роботи залишимо мінімальний – 3 275 грн.

4. Економічний ефект від впровадження KPI та системи оцінювання
Необліковані витрати часу:

$$\text{Ннееф} = 0,02 \times 76\,000 = 1\,520 \text{ год/рік}$$

Повернення до продуктивної роботи – 7 %:

$$\text{Нпов} = 1\,520 \times 0,07 = 106,4 \text{ год}$$

Економія:

$$E_4 = 106,4 \times 153,95 = 16\,378 \text{ грн/рік}$$

Крім прямого ефекту, KPI: сприяють прозорому преміюванню, підвищують результативність персоналу на 3–7 %, забезпечують управління за цілями (MBO).

5. Економічний ефект від нематеріальної мотивації

Сучасні теорії мотивації (Герцберг, Врум, Адамс) [26] підтверджують, що нематеріальні стимули збільшують продуктивність на 3–8 %. У нашому випадку очікуване зростання – 5 %.

Фінансовий ефект:

$$E_5 = 0,05 \times 97\,850\,000 = 4\,892\,500 \text{ грн/рік}$$

Це найбільший джерело економічного ефекту.

Вплив запропонованих заходів на фінансові результати підприємства

1. Вплив на чистий прибуток

Чистий прибуток до впровадження:

$$П_0 = 97\,850\,000 - 82\,500\,000 - 11\,700\,000 = 3\,650\,000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток після впровадження:

$$П_1 = 3\,650\,000 + 5\,593\,903 \approx 9\,243\,903 \text{ грн}$$

Зростання прибутку:

$$\Delta П = 9\,243\,903 - 3\,650\,000 = 5\,593\,903 \text{ грн}$$

Темп зростання = +153 %

2. Вплив на рентабельність реалізації

До впровадження:

$$R_0 = (3\,650\,000 / 97\,850\,000) \times 100 = 3,73 \%$$

Після:

$$R_1 = (9\,243\,903 / 97\,850\,000) \times 100 = 9,45 \%$$

Зростання:

$$+5,72 \text{ в.п.}$$

3. Вплив на продуктивність праці

Поточна продуктивність:

$$97\,850\,000 / 40 = 2\,446\,250 \text{ грн/працівника}$$

Після підвищення на 5 %:

$$2\,446\,250 \times 1,05 = 2\,568\,562 \text{ грн/працівника}$$

Отже, впровадження комплексу заходів у сфері управління персоналом забезпечує підприємству суттєвий економічний приріст. Сумарний річний ефект становить 5,59 млн грн, що більш ніж у 2,5 раза перевищує поточний річний чистий прибуток підприємства. Рентабельність реалізації зростає з 3,73 % до 9,45 %, що відповідає рівню високоефективних виробничих підприємств. Результати свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Олевський метизний завод» на основі розвитку

корпоративної культури. Показано, що ключовим чинником підвищення ефективності кадрової роботи є формування чітко визначених корпоративних цінностей та місії, які забезпечують стратегічну орієнтацію персоналу, згуртованість колективу та зростання мотивації. Визначено, що розвиток корпоративної культури повинен ґрунтуватися на системному підході, що включає поєднання ціннісних орієнтирів, підвищення професійних компетенцій працівників та посилення внутрішніх комунікацій.

Запропоновані заходи щодо впровадження тренінгів, розвитку системи наставництва, удосконалення адаптації та регулярних комунікацій спрямовані на підвищення професійного рівня працівників, покращення взаємодії та зміцнення командної роботи. Особливе значення має формування внутрішнього HR-брендингу, який сприятиме підвищенню привабливості підприємства як роботодавця, покращенню іміджу та залученню нових кваліфікованих кадрів. Система нематеріальної мотивації, що включає визнання досягнень, корпоративні заходи та інформаційну підтримку, дозволить підвищити рівень задоволеності працівників і зменшити ризики плинності кадрів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити корпоративну культуру та створити сприятливі умови для сталого розвитку підприємства. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню лояльності персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом є ключовою складовою менеджменту підприємства, зорієнтованою на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу. Побудований теоретичний профіль управління персоналом окреслює його принципи, функції, методи та роль корпоративної культури у забезпеченні результативності кадрової роботи.

2. Детермінантою управління персоналом виступає корпоративна культура, що формує норми взаємодії, стандарти поведінки, впливає на мотивацію, залученість і продуктивність працівників. У роботі застосовано методи оцінки корпоративної культури, аналіз соціально-психологічного клімату та кадрових показників, що дозволило комплексно оцінити якість HR-процесів.

3. ТОВ «Олевський метизний завод» – промислове підприємство з середньою чисельністю 40 працівників у 2024 р., що функціонує в умовах технологічного оновлення та потребує модернізації системи управління персоналом. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив проблеми у сфері мотивації, комунікацій та стабільності персоналу.

4. У процесі управління персоналом підприємство стикається з низкою проблем: 1) відсутністю формалізованої адаптації; 2) недостатнім рівнем внутрішніх комунікацій; 3) обмеженим використанням методів оцінювання компетенцій; 4) низьким рівнем нематеріальної мотивації; 5) домінуванням адміністративного стилю керівництва. Це зумовлює недостатню залученість персоналу та стримує розвиток корпоративної культури.

5. Імперативами ефективного управління персоналом є: а) формування місії, цінностей і правил поведінки; б) удосконалення системи внутрішніх комунікацій; в) розвиток адаптації та наставництва; г) впровадження сучасних інструментів оцінювання персоналу; д) розширення нематеріальної мотивації; е) підтримка командної взаємодії; є) розвиток HR-брендингу підприємства.

6. Обґрунтовано, що комплексний HR-менеджмент та розвиток корпоративної культури – ефективні інструменти підвищення результативності

управління персоналом. Вони забезпечують узгодження кадрових процесів, підтримують професійний розвиток, посилюють лідерство, підвищують мотивацію та формують позитивний соціально-психологічний клімат.

7. Рекомендовано впровадження системи адаптації та наставництва, регулярних тренінгів, прозорої системи оцінювання результатів праці, засобів нематеріального стимулювання, корпоративних комунікаційних заходів і програм розвитку лідерства. Такі заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності управління персоналом.

8. Економічний ефект від запропонованих заходів становить понад 5,59 млн грн на рік, що підтверджує їхню доцільність та практичну значущість. Оптимізація системи управління персоналом на основі розвитку корпоративної культури забезпечить зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення комунікацій та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення.
URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Аналітичні матеріали кадрової служби ТОВ «ОМЗ» за 2022–2024 рр
3. Беньямінов С. Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві. SumDU Repository.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85797> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Бідюк М. Вплив корпоративної культури на рівень залученості та лояльності працівників. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. с. 184-187.
5. Бідюк М. Методи діагностики корпоративної культури в системі управління персоналом. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет 2025 с. 831-833
6. Бідюк М. Корпоративна культура як чинник розвитку підприємства. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*. 29 жовтня 2025 року, м.Умань: Уманський національний університет. 2025. с. 247-248
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 01.12.2025).

8. Губик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Мукачівський державний університет. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
9. Гуцуляк Н. Сучасні методи підбору персоналу. DSpace Repository. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c9df1a5d-7580-4ac7-acc7-802d1fd90e9e/content> (дата звернення: 25.11.2025).
10. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Олевський метизний завод»: статистичні матеріали за 2022–2024 роки. Олевськ, 2024. 10 економічні показники діяльності ТОВ «Олевський метизний завод»: статистичний огляд за 2022–2024 роки. Олевськ, 2024. 27 с.
11. Загул О. Підвищення ефективності управління персоналом. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10613/econ_2024_021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 30.11.2025).
12. Кадрова звітність ТОВ «Олевський метизний завод» за 2022–2024 рр. (форма № 1-ПВ «Звіт з праці»). Олевськ, 2024. 3 с.
13. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
14. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f204298-7cef-41ee-a915-292cbafad35c/content> (дата звернення: 30.11.2025).
15. Максименко А., Чуприна Н. Соціально-психологічний клімат як складова організаційної культури. *Ефективна економіка* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/58.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
16. Малярєнко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. International scientific e-journal. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html> (дата звернення: 22.11.2025).

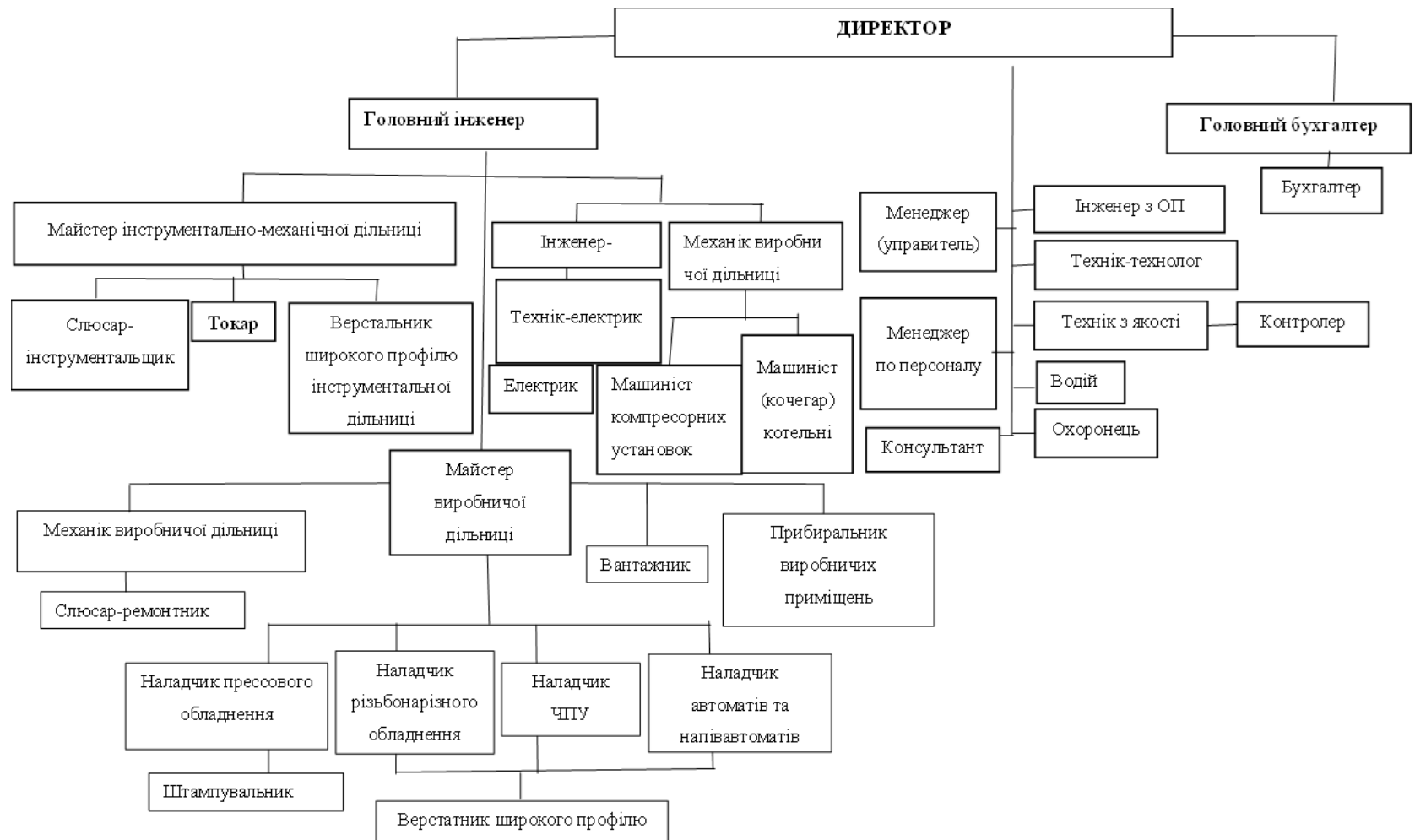
17. Менеджмент: навч. посіб. В. Храпкіна та ін. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська акад.», 2021. 460 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wpcontent/uploads/2024/10/10.3-Pichyk.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
18. Мотивація персоналу як важлива складова системи управління персоналом підприємства. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/200.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
19. Ожиганова М., Хорошко В., Яремчук Ю. Управління персоналом: навч. посіб. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p1.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html) (дата звернення: 19.11.2025).
20. Організація процесу навчання персоналу: види, форми та методи навчання персоналу. IT Рекрутингове агентство «INDIGO». URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> (дата звернення: 01.12.2025).
21. Органограма та опис функціональних обов'язків підрозділів ТОВ «Олевський метизний завод», 2023.
22. Оцінювання персоналу. Elib LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page16.html (дата звернення: 01.12.2025).
23. Планування персоналу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7323147/page:8/> (дата звернення: 01.12.2025).
24. Положення про охорону праці ТОВ «Олевський метизний завод». Внутрішній регламент, 2022.
25. Посадові інструкції працівників управлінського апарату ТОВ «Олевський метизний завод». Внутрішній документ, 2023.
26. Прищак М. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html (дата звернення: 30.11.2025).

27. Професійний розвиток і навчання персоналу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9775955/page:30/> (дата звернення: 29.11.2025).
28. Пушкар М. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Менеджмент. URL: https://ecoscience.net/wpcontent/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
29. Розвиток корпоративної культури підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/12140147/page:6/> (дата звернення: 01.12.2025).
30. Розроблення корпоративних стандартів та правил поведінки. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/8499985/page:94/> (дата звернення: 27.11.2025).
31. Система управління, її функції та елементи. Studies. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2565-sistema-upravlinnya-yiyi-funkcyi-ta-elementi.html> (дата звернення: 26.11.2025).
32. Статут ТОВ «Олевський метизний завод» (ред. 2021 р.). Внутрішній документ.
33. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
34. Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві. *Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_423_79921482.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
35. Фінансова звітність ТОВ «Олевський метизний завод» за 2021–2024 роки: Баланс (Форма № 1), Звіт про фінансові результати (Форма № 2). Олевськ: ТОВ «ОМЗ», 2024.
36. Функції управління персоналом. URL: <https://dopomogastudentam.com.ua/funkczii-upravlinnya-personalom.html> (дата звернення: 23.11.2025).

37. Чупріна М. Корпоративна соціальна відповідальність. Репозитарій КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content> (дата звернення: 24.11.2025).
38. Шкробот М. Сучасні технології управління персоналом. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>.
39. Що таке оцінка персоналу? SMART HCM & LMS. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/oczinka-personalu-yak-instrument-dlya-pidvyshhennya-produktyvnosti/> (дата звернення: 02.12.2025).
40. Як HR може створити ефективну стратегію прозорості комунікації в компанії. Proffice. [URL:https://proffice.com.ua/posts/kak-hr-mozhet-postroit-prozrachnuju-kommunikatsiju-v-kompanii-instrumenty-i-strategii](https://proffice.com.ua/posts/kak-hr-mozhet-postroit-prozrachnuju-kommunikatsiju-v-kompanii-instrumenty-i-strategii) (дата звернення: 27.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Організаційна структура підприємства

Джерело: побудована автором на основі внутрішніх документів організації [21]



Рис. Система управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [7]