

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»)»

«Improving the management system of enterprise personnel
(on the materials of LLC «SOLODKA MRIA-VINNYTSA»)»

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти _____ групи 6МНба
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»

Ріпешко І.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____

Шукліна В.В.

(прізвище та ініціали)

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ к.е.н., доц. Руслан НАБОКА

« 16 » 09 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ріпешко Івану Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»)»

керівник роботи Шукліна Вікторія Вікторівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 16 вересня 2025р., №430-с

2. Строк подання здобувачем роботи 23 грудня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи планові та звітні дані щодо діяльності

ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ за період 2022–2025 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.Теоретико-методичні основи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»

3.Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Робота містить 35 таблиць, 36 рисунків. Наочний матеріал на 6 аркушах

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Вікторія ШУКЛИНА – доцент</i>	16.09.2025	25.11.2025
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Анна БЕРИСЛАВСЬКА – доцент</i>	16.09.2025	03.12.2025

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Огляд літературних джерел з теми	17.09.2025 - 30.09.2025	виконано
2	Складання і затвердження плану роботи	01.10.2025 - 09.10.2025	виконано
3	Робота над теоретико-методичним розділом	10.10.2025 - 24.10.2025	виконано
4	Робота над дослідницько-аналітичним розділом	25.10.2025 - 10.11.2025	виконано
5	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	11.11.2025 – 24.11.2025	виконано
6	Формулювання висновків за темою дослідження	25.11.2025 - 30.11.2025	виконано
7	Оформлення роботи	01.12.2025 - 09.12.2025	виконано
8	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	10.12.2025 - 17.12.2025	виконано
9	Подання роботи для перевірки у КСПНП	18.12.2025	виконано
10	Захист роботи в ЕК	23.12.2025	

Здобувач _____ Іван РІПЕШКО
(підпис) (ім'я прізвище)

Керівник роботи _____ Вікторія ШУКЛИНА
(підпис) (ім'я прізвище)

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі магістра Ріпешко Івана Андрійовича «Удосконалення системи управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»)» розкрито теоретико-методичні основи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, досліджено систему управління персоналом підприємства, обґрунтовано рекомендації удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: система управління персоналом, підприємство, унікальна ціннісна пропозиція працівника, залученість, мотивація, управління за цілями, ефективність, цілі і ключові результати, ключові показники ефективності, згуртованість колективу, задоволеність роботою, соціально-психологічний клімат.

SUMMARY

The qualification work of Master Ripeshko Ivan «Improving the management system of enterprise personnel (on the materials of LLC «SOLODKA MRIIA-VINNYTSA»)» the theoretical and methodological foundations of improving the personnel management system at the enterprise are revealed, the personnel management system of the enterprise is investigated, and recommendations for improving the personnel management system of the enterprise are substantiated.

Keywords: personnel management system, enterprise, unique value proposition of the employee, involvement, motivation, management by objectives, efficiency, Objectives and Key Results, Key Performance Indicators, team cohesion, job satisfaction, socio-psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Стадії в еволюції концептуальних основ і сутність системи управління персоналом у функціональному комплексі менеджменту підприємства	8
1.2. Організаційні завдання складових елементів в системі управління персоналом підприємства та механізми їх розв'язання.....	17
1.3. Методичні ознаки та складові ефективності системи управління персоналом на підприємстві	23
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	36
2.1. Дослідження зовнішніх викликів формування системи управління персоналом на ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	36
2.2. Оцінювання економічної ефективності системи управління персоналом за кінцевими результатами ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ- ВІННИЦЯ»	46
2.3. Діагностика ефективності системи управління персоналом за показниками праці ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ» з використанням ПЕОМ	56
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	70
3.1. Оцінка ролі унікальної ціннісної пропозиції залучення працівника в удосконаленні системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	70
3.2. Розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	78
3.3. Обґрунтування ефективності удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ»	94
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

В умовах війни надзвичайно високої актуальності набуває питання системи управління персоналом, оскільки вона трансформується з інструменту розвитку на **критично важливу функцію** щодо забезпечення життєздатності підприємства, фокусуючись на безпеці, мотивації та адаптації, щоб протистояти дефіциту кадрів, змінам ринку праці та потребам військового часу, зберігаючи ключових працівників і підтримуючи моральний дух колективів. Стійкість бізнесу, адаптивність працівників, здатність колективу до інновацій та досягнення цілей тепер залежить від тенденцій залучення персоналу, попри кризу, що вимагає гнучких HR-рішень та креативного лідерства для збереження продуктивності та ефективності підприємств.

Метою роботи є розробка і обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Комплексними завданнями даної роботи є: розглянути теоретико-методичні основи удосконалення системи управління персоналом підприємства, дослідити систему управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ», удосконалити систему управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ».

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ».

Предметом даної роботи є теоретичні, методичні і практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Джерелами інформації для написання роботи стали праці іноземних і вітчизняних вчених щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства, а саме таких як Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер, Л.В. Балабанова, А.П. Бовтрук, І.Р. Бузько, І.А. Грузіна, В.Г. Дюжев, М.М. Новікова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль, Д.П. Мельничук, В.О. Матросова,

О.В. Сардак, В.О. Храмов, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська та інших авторів, нормативні документи досліджуваного підприємства, організаційна структура управління персоналом підприємства, статистичні звіти.

У роботі використано сучасні наукові методи дослідження, а саме: групування і класифікації, індукції і дедукції, теоретичного узагальнення, синтезу, експертного оцінювання, ситуаційного, системного, аналізу, трендового та графічного аналізу з використанням ПЕОМ.

За поглибленим вивченням спеціальної літератури, передового досвіду з вирішення означеної проблеми, а також результатів дослідження об'єкту, елементами наукової новизни визнано таке: подальше теоретико-методичне узагальнення положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом за підходами управління за цілями, що сприятиме більш повній реалізації мети її формування і корегування при екстримальних проявах кризи.

Результати дослідження, що мають практичну значущість, знайшли застосування на ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ». Основні положення і результати дослідження доведено до стану методичних рекомендацій, апробовано та схвалено на Науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи», м. Хмельницький, 2025 р. та Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів та послуг», м. Хмельницький, 2025 р.

В структурі кваліфікаційної роботи магістра три розділи, загальний обсяг складає 115 сторінок, в т.ч. 35 таблиць, 36 рисунків, 37 використаних літературних джерел, 1 додаток.