

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Микола ПУШКАРЬ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. Кафедри: д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія Бондарчук
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПУШКАРЮ МИКОЛІ ІВАНОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу формування та розвитку персоналу в торговельній організації»

керівник роботи: Застава Інна Анатоліївна, старший викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 9 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні і бухгалтерські річні звіти, нормативно-регламентуючі документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Вивчення теоретичних аспектів формування та розвитку персоналу в організації. 2. Дослідження сучасного стану управління персоналом в організації. 3. Пропозиції щодо удосконалення процесу формування та розвитку персоналу в торговельній організації. 4. Висновки і пропозиції

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

1. Основні етапи формування персоналу організації. 2. Ключові методи здійснення внутрішнього підбору працівників. 3. Ключові методи здійснення зовнішнього підбору працівників. 4. Організаційні переваги при наявності системи розвитку персоналу. 5. Фактори нагальної необхідності впровадження системи розвитку персоналу в організації. 6. Спрямування організаційного розвитку персоналу. 7. Структура реалізованої продукції ТОВ «БОН ФРУКТ». 8. Графічне відображення зміни кількості працівників ТОВ «БОН ФРУКТ». 9. Схема організаційної структури і структури управління ТОВ «БОН ФРУКТ». 10. Основні напрями покращення процесу формування персоналу. 11. Ключові проблеми та їх впливна розвиток персоналу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичного характеру сутності, актуальності процесу формування і розвитку персоналу. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	
4.	Дослідження сучасного стану управління персоналом в організації. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 - лютий 2025 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення процесу формування та розвитку персоналу в торговельній організації. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи та супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	до червня 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Микола ПУШКАРЬ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність, етапи та методи формування персоналу в організаціях	6
1.2. Сутність та важливість системи розвитку персоналу	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельної організації	24
2.2. Стан забезпеченості персоналом організації оптової торгівлі	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	40
3.1. Поліпшення процесів формування персоналу організації	40
3.2. Удосконалення процесу розвитку персоналу	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Беззаперечно персонал є головним стратегічним ресурсом, будь-якої організації, від якого безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, точність логістичних операцій та загальна ефективність діяльності підприємства. Зважаючи на виклики сьогодення, які крім військових ризиків пов'язані з постійні зміни в зовнішньому середовищі, для організації оптової торгівлі, це перш за все технологічні інновації, автоматизацію обліку та складування, зростання вимог клієнтів і тому подібне, зростає потреба у кваліфікованих, гнучких та професійно підготовлених кадрах. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку оптової торгівлі ефективне управління персоналом набуває особливої важливості.

Формування персоналу в галузі оптової торгівлі – це не просто підбір працівників, а стратегічний процес, який охоплює аналіз потреб у кадрах, найм, адаптацію, навчання, розвиток та стимулювання співробітників. Успішне проходження кожного з етапів формує сильну, злагоджену команду, здатну забезпечити стійкий розвиток компанії.

Особливої актуальності ця тема набуває у зв'язку з диджиталізацією торговельних процесів, коли на перший план виходить вміння персоналу працювати з цифровими системами управління замовленнями, CRM та ERP-платформами. Водночас, гнучкість, стресостійкість і здатність до навчання стають ключовими компетенціями працівників.

Дослідження процесу формування та розвитку персоналу в організаціях оптової торгівлі є важливим не лише з теоретичної точки зору, але й має вагоме практичне значення. Воно дозволяє виявити ефективні підходи до кадрової політики, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, забезпечити стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Мета роботи: здійснити дослідження процесу формування та розвитку персоналу в організації оптової торгівлі.

Завданнями кваліфікаційної роботи, що й сформуvalи її зміст є:

- вивчити теоретичних аспектів формування та розвитку персоналу в організації;
- дослідити сучасний стан управління персоналом в організації;
- запропонувати удосконалення процесу формування та розвитку персоналу в торговельній організації

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку персоналу.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні види і методи формування і розвитку персоналу в торговельній організації.

У процесі розв'язання поставлених завдань були застосовані різні методи дослідження, зокрема: теоретико-економічний підхід, методи порівняння, аналізу та синтезу, індуктивні й дедуктивні підходи, аналітико-прогностичні методики, а також інші інструменти наукового пізнання.

Інформаційною базою досліджень є наукові праці вчених з розглядуваного питання, статистичні і бухгалтерські річні звіти, нормативно-регламентуючі документи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, етапи та методи формування персоналу в організаціях

У контексті глобалізації та стрімкого розвитку інноваційних технологій, світові тенденції, що стосуються всебічної модернізації й оновлення підходів до організації праці, поступово знаходять своє відображення і в українському економічному середовищі. Зокрема, впродовж останнього десятиліття можна спостерігати чітку динаміку змін у розумінні ролі працівника у виробничому процесі. Ці трансформації є наслідком поглиблення інтеграції інновацій у структуру трудової діяльності, зокрема – через упровадження пілотних проєктів, нових технологій, цифрових рішень і автоматизованих систем.

В результаті таких змін зростає потреба у переосмисленні ролі людського ресурсу як ключового чинника ефективності підприємства. Праця стає все більш інтелектуалізованою, змінюється її зміст, і, відповідно, підвищуються вимоги до рівня кваліфікації, професійної підготовки, загальноосвітньої бази, а також до морально-етичних якостей співробітників. Особливу увагу починають приділяти таким рисам, як самодисципліна, внутрішня мотивація, здатність до самоорганізації та постійного вдосконалення. Успішний працівник сучасного підприємства має бути не просто виконавцем, а активним учасником змін, здатним до аналітичного мислення, самостійного прийняття рішень та ініціативності.

Ці обставини зумовлюють необхідність формування нової системи цінностей у трудовому колективі, яка передбачає переорієнтацію пріоритетів – від традиційного слідування наказам до прагнення постійного саморозвитку, відповідальності за результати власної праці та усвідомлення своєї ролі в досягненні стратегічних цілей підприємства. Причому така трансформація має

торкатися кожного працівника без винятку – незалежно від займаної посади, професійної сфери чи робочого місця.

Водночас, слід зазначити, що досягти істотних змін лише через застосування адміністративних заходів з боку окремого підприємства практично неможливо. Формування нового типу працівника – це багатогранний та тривалий процес, який потребує участі широкого кола суб'єктів. До цього процесу мають бути залучені всі соціальні інститути, що впливають на особистість упродовж її життя: родина як перше джерело соціалізації, система середньої та професійно-технічної освіти, заклади вищої освіти, установи неформального навчання, а також підприємства, на яких людина здобувала професійний досвід.

Лише за умов системного, комплексного підходу до формування особистості сучасного працівника можна розраховувати на побудову дієвої та адаптивної кадрової політики підприємства. Така політика здатна не лише забезпечити стійкий розвиток організації в умовах жорсткої конкуренції, але й підвищити її інноваційний потенціал, гнучкість та здатність до швидкої адаптації у мінливому зовнішньому середовищі.

Персонал підприємства – це сукупність найманих працівників, які перебувають у трудових правовідносинах з роботодавцем незалежно від строку їхнього перебування на посаді чи характеру зайнятості. Кожен із них виконує певні службові обов'язки, що прямо чи опосередковано сприяють реалізації стратегічних і оперативних завдань організації. Працівники охоплюють різні рівні управління й операційної діяльності, забезпечуючи функціонування ключових підрозділів підприємства.

Управління персоналом охоплює цілу низку напрямів, починаючи з аналізу потреб у кадровому забезпеченні та завершуючи питаннями професійного розвитку і мотивації. Серед основних складових цього процесу можна виокремити: формування кадрової політики, підбір і залучення нових співробітників, організацію системи їхнього навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів трудової діяльності, стимулювання праці,

а також створення безпечного та комфортного робочого середовища.

Комплексний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє підприємству ефективно використовувати потенціал кожного працівника, забезпечувати високу продуктивність праці та досягати визначених бізнес-цілей. Саме якісне кадрове забезпечення є ключовим чинником, який впливає на конкурентоспроможність, інноваційність і стабільність організації в умовах динамічного зовнішнього середовища [3].

У процесі своєї діяльності кожне підприємство або установа, незалежно від масштабу чи напрямку функціонування, рано чи пізно стикається з необхідністю підсилення кадрового потенціалу або модернізації вже наявного персоналу. Причини, що зумовлюють потребу у залученні нових працівників, можуть бути найрізноманітнішими: це може бути як результат активного розширення бізнесу, зміни стратегічного курсу компанії, виходу на нові ринки збуту, так і звільнення або природний відтік кадрів. У будь-якому з цих випадків керівництво організації зіштовхується з непростим завданням: знайти найбільш відповідних, кваліфікованих та мотивованих кандидатів для заповнення вакантних посад.

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою динамікою, конкуренцією та нестабільністю зовнішнього середовища, система управління персоналом відіграє дедалі важливішу роль у вирішенні не лише внутрішніх завдань підприємств, але й ширших соціально-економічних викликів у межах суспільства загалом. Ефективна кадрова політика сприяє зниженню рівня безробіття, підвищенню продуктивності праці, адаптації трудових ресурсів до потреб економіки.

Формування персоналу є відправною точкою в діяльності будь-якої організації. З самого початку свого функціонування підприємство формує команду фахівців, яка надалі розвивається, трансформується, доповнюється новими кадрами відповідно до змін у виробничо-господарській діяльності, впровадження інновацій, розширення номенклатури товарів чи послуг, а також змін у структурі управління. Тобто персонал є не статичною, а

динамічною категорією, що постійно змінюється у відповідь на потреби бізнесу та зовнішнього середовища.

Людський капітал, зокрема професійні навички, рівень освіти, досвід і особисті якості працівників, є однією з головних рушійних сил розвитку економіки та ключовим чинником підвищення продуктивності. Саме працівники формують основу продуктивних сил суспільства, а від їхньої компетентності, мотивації та організованості значною мірою залежить не лише ефективність діяльності окремого підприємства, а й конкурентоспроможність його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Сучасні підприємства, які функціонують у складному ринковому середовищі, наявність професійно підготовленого, збалансованого за кваліфікацією та кількістю кадрового складу є надзвичайно важливою умовою стабільної та результативної господарської діяльності. Вдало сформована структура персоналу, відповідність його компетентностей вимогам конкретних виробничих завдань створює підґрунтя для раціонального використання ресурсів, впровадження нових технологій та підвищення економічної віддачі від кожного трудового ресурсу.

Система управління персоналом – це не лише окрема функціональна діяльність, а комплексна й прикладна наука, що поєднує організаційні, економічні, адміністративні, правові та психосоціальні аспекти взаємодії з людськими ресурсами. Її метою є досягнення максимальної ефективності праці шляхом впливу на поведінку, мотивацію, розвиток і зайнятість працівників. У процесі управління персоналом застосовуються різноманітні методи – від нормативно-правового регулювання до індивідуального наставництва, оцінювання професійного потенціалу, розробки програм підвищення кваліфікації та впровадження мотиваційних систем.

На жаль, в Україні управління людськими ресурсами на багатьох підприємствах досі не розглядається як ключовий елемент стратегічного управління. Часто власники бізнесу та керівники недостатньо володіють

професійними знаннями з цієї сфери, що призводить до неефективного використання трудового потенціалу. Сучасна методологія управління персоналом передбачає глибоке розуміння сутності процесів формування, розвитку й оцінки персоналу як об'єкта управління. Це включає врахування цілей підприємства, специфіки виробництва, організаційної культури та соціально-психологічних характеристик колективу.

Незважаючи на наявність теоретичних напрацювань, у практичній площині кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств залишається недостатньо системною. Особливо слабо впроваджуються науково обгрунтовані підходи до аналізу трудового потенціалу, планування кар'єри, оцінювання ефективності діяльності працівників із застосуванням результатів соціологічних опитувань, психологічних тестів та сучасних HR-інструментів. Через це часто спостерігається неефективне використання кадрових ресурсів, низький рівень трудової мотивації та високий рівень плинності кадрів.

Ефективне управління персоналом, яке охоплює всі етапи взаємодії з працівниками – від найму до професійного зростання, від оцінки результатів до стимулювання – є однією з базових умов стабільного функціонування будь-якого підприємства, особливо у виробничій сфері.

Формування персоналу – це багатокomпонентний процес, який передбачає такі ключові етапи: прогнозування та планування кадрової потреби, організацію процесу набору працівників, здійснення якісного відбору, проведення адаптаційних заходів, ефективне використання працівників на посадах, а також їх професійний розвиток та навчання (рис. 1.1) [4]. Лише при дотриманні послідовності та системності цих етапів підприємство може сформувати міцний трудовий колектив, здатний досягати високих результатів.

Планування персоналу – це перший і стратегічно важливий етап формування трудових ресурсів, який передбачає визначення потреби організації у працівниках за кількістю, професійним складом, кваліфікацією та строками залучення. Основні завдання цього етапу:

1. Аналіз наявного кадрового складу (структура, вік, кваліфікація, продуктивність).
2. Прогнозування змін у потребах у персоналі залежно від розвитку підприємства (розширення, модернізація, сезонність тощо).
3. Визначення дефіциту або надлишку кадрів.
4. Формування кадрового плану з урахуванням ротації, можливих звільнень, виходу на пенсію тощо.

Результатом планування є чітке бачення, скільки працівників, яких спеціальностей і коли необхідно залучити, а також яким чином це зробити.



Рис. 1.1. Основні етапи формування персоналу організації

Набір персоналу – це сукупність дій, спрямованих на залучення до організації потенційних кандидатів, які відповідають вимогам вакантних

посад. Основні елементи набору:

1. Визначення джерел набору (внутрішні: резерв підприємства, переведення; зовнішні: оголошення, кадрові агентства, сайти пошуку роботи, соціальні мережі, ярмарки вакансій тощо).
2. Розробка привабливого опису вакансії, що враховує вимоги до посади, умови праці, соціальні гарантії.
3. Організація процесу інформування кандидатів і прийому резюме/анкет.

Мета етапу – сформувати якомога ширше коло претендентів, серед яких можна буде обрати найбільш відповідних.

Відбір персоналу – це процес оцінювання професійних і особистісних характеристик кандидатів з метою вибору найбільш придатних для конкретної посади. Основні процедури відбору:

1. Первинний аналіз резюме та анкет.
2. Проведення співбесід (індивідуальних або групових).
3. Професійне тестування, кейс-завдання, практичні завдання.
4. Психологічна діагностика, оцінка особистісних рис.
5. Збір рекомендацій із попередніх місць роботи.

Результат – ухвалення рішення про наймання працівника, який найбільше відповідає вимогам підприємства за рівнем знань, досвідом, потенціалом та мотивацією.

Професійна адаптація – це процес включення нового працівника у виробниче середовище, формування в нього розуміння культури організації, структури, функціональних обов'язків та специфіки роботи. Основні напрями адаптації:

1. Організаційна адаптація: ознайомлення з політиками компанії, внутрішніми правилами, посадовими інструкціями.
2. Соціальна адаптація: включення в колектив, налагодження комунікації з колегами, керівництвом.
3. Професійна адаптація: навчання специфіці роботи, технологіям,

інструментам, стандартам якості.

Методи підтримки адаптації:

Наставництво або прикріплення «куратора».

Проведення вступного інструктажу та ознайомчих тренінгів.

Встановлення адаптаційного періоду з поетапним зростанням відповідальності.

Мета етапу – забезпечити якнайшвидше включення працівника в робочий процес, зменшити рівень стресу, підвищити лояльність до компанії та знизити ризик звільнення у перші місяці роботи.

Слід зазначити, що процес формування персоналу відіграє важливу роль не лише в забезпеченні організації кадрами, а й у залученні нових професійних компетенцій та знань, необхідних для її розвитку. Зокрема, у випадках впровадження інноваційних технологій або розширення спектра послуг може виникнути потреба у фахівцях із нестандартними або вузькопрофільними навичками, яких не вистачає серед чинного кадрового складу. У таких ситуаціях залучення нових працівників стає ключовим інструментом удосконалення кадрового потенціалу. Підбір персоналу на такі посади – це невід’ємна складова сучасної системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує гнучкість, адаптивність і високу конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Процес підбору персоналу є багатоетапним і складним механізмом, що охоплює низку взаємопов’язаних дій, кожна з яких відіграє суттєву роль у формуванні згуртованого, професійного колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні завдання підприємства.

Підбір кадрів, як правило, поділяється на два основні типи – внутрішній та зовнішній. У низці випадків доцільно зосередитися на внутрішніх резервах, тобто на працівниках, які вже є частиною організації. Такий підхід має очевидні переваги: співробітник, переведений на нову посаду, вже адаптований до корпоративної культури, знайомий із специфікою діяльності підприємства, внутрішніми регламентами та взаємовідносинами в колективі.

Завдяки цьому значно скорочуються витрати часу та ресурсів на його додаткову адаптацію.

У практиці управління персоналом зазвичай виділяють три ключові методи здійснення внутрішнього підбору, кожен з яких має свої особливості та застосовується залежно від кадрової політики підприємства і наявності кваліфікованих працівників у штаті (рис.1.2) [5; 126 с.]

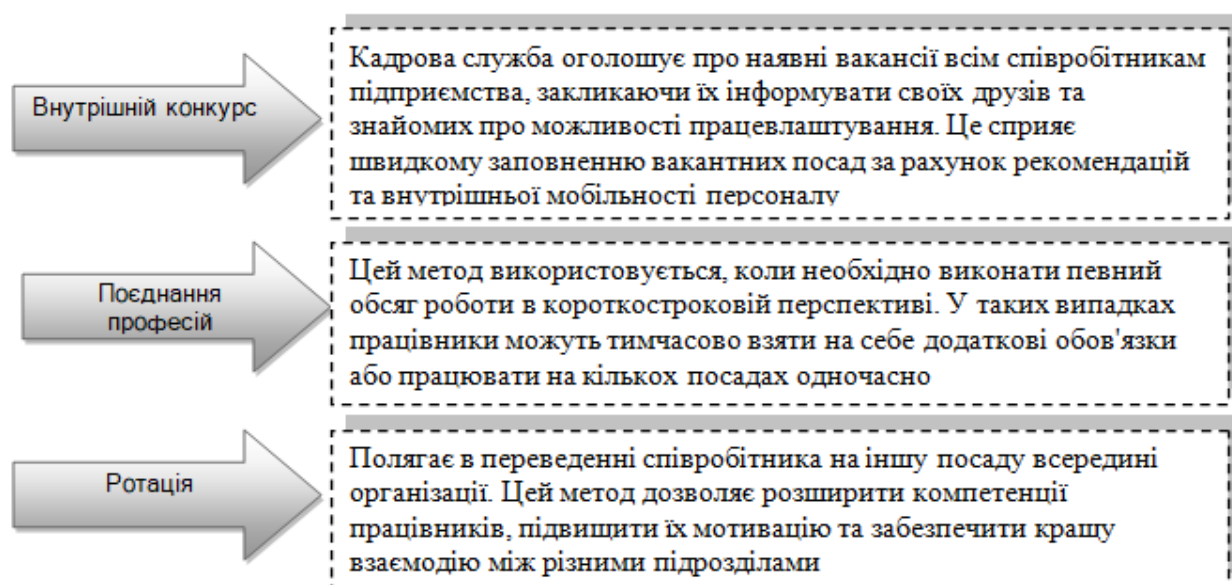


Рис. 1.2. Ключові методи здійснення внутрішнього підбору працівників

Використання внутрішніх ресурсів для закриття вакансій має низку очевидних переваг. Працівник, який вже є частиною організації, добре орієнтується у внутрішніх процесах, знайомий із корпоративною культурою, структурою підприємства та принципами його функціонування. Це значно полегшує процес переходу на нову посаду, забезпечуючи швидке входження в обов'язки та зменшуючи ризики, пов'язані з адаптацією.

Крім того, практика проведення внутрішніх конкурсів або службової ротації позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки створює для них чіткі перспективи професійного зростання. Це підвищує рівень задоволеності роботою, сприяє формуванню лояльного і стабільного

колективу та стимулює розвиток внутрішнього кадрового резерву.

Разом із тим, варто враховувати, що внутрішній підбір має певні обмеження. Зокрема, у випадках, коли підприємство стикається з потребою у спеціалізованих компетенціях, інноваційних знаннях або новому управлінському досвіді, яких немає серед поточного персоналу, оптимальним рішенням стає звернення до зовнішнього ринку праці. Залучення кандидатів іззовні дозволяє підприємству привнести нові ідеї, підходи та бачення, що може стати потужним стимулом для організаційного оновлення та інноваційного розвитку.

Отже, внутрішній підбір кадрів є цінним інструментом кадрової політики, особливо у тих випадках, коли важливо забезпечити оперативне заміщення посад із мінімальними витратами на адаптацію. Рациональне використання внутрішнього потенціалу дозволяє підприємству не лише гнучко реагувати на кадрові потреби, а й формувати ефективну систему просування та розвитку працівників, що, у свою чергу, зміцнює кадрову стабільність та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Частіше практикують методи підбору кандидатів із залученням зовнішніх джерел (рис. 1.3). Процес підбору персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на виявлення, залучення та відбір кандидатів для заповнення вільних посад, з урахуванням заздалегідь визначених вимог до кваліфікації, досвіду та особистісних характеристик. Це не просто формальна процедура, а багаторівнева система дій, що включає ідентифікацію потреб у кадрах, пошук потенційних працівників, аналіз їх відповідності вимогам вакансій, проведення співбесід, тестувань та остаточний вибір найкращого претендента.

Під час цього процесу особлива увага приділяється не лише професійним навичкам кандидата, а й таким параметрам, як рівень освіти, трудовий досвід, мотивація, а також фізичний і психологічний стан, який може впливати на виконання посадових обов'язків. Вікові характеристики, загальний стан здоров'я та здатність до адаптації також беруться до уваги у

випадках, коли вони мають значення для конкретної посади.



Рис. 1.3. Ключові методи здійснення зовнішнього підбору працівників

Кожен із згаданих методів добору персоналу характеризується як певними сильними сторонами, так і певними обмеженнями. Оптимальний

вибір способу пошуку кандидатів визначається специфікою діяльності підприємства, його кадровими потребами та поточними умовами ринку праці. Комплексне застосування кількох джерел залучення претендентів дає змогу розширити можливості відбору та підвищити шанси на залучення найбільш кваліфікованих спеціалістів, що, у свою чергу, позитивно впливає на результативність і стабільність роботи організації.

Основна мета процесу формування персоналу – створити та підтримувати такий кадровий склад, який відповідає поточним і перспективним потребам організації за рівнем освіти, професійної підготовки, досвіду, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій. Формування персоналу має на меті не лише заповнення вакантних посад, а й побудову цілісної, ефективної команди, здатної адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Ефективний процес формування персоналу передбачає використання різноманітних підходів і методів, які повинні бути узгоджені з індивідуальними особливостями підприємства та його актуальними кадровими потребами.

1.2. Сутність та важливість системи розвитку персоналу

Аналізуючи наукові підходи до трактування поняття розвитку персоналу, варто зазначити, що в сучасній літературі не існує єдиного, загальновизнаного визначення цього терміна. Різні дослідники пропонують власні тлумачення залежно від наукових підходів і практичних контекстів (табл.1.1) [32]. Узагальнюючи основні ідеї науковців, які вивчали цю проблему [5], можна сформулювати розвиток персоналу як безперервний процес підвищення професійного рівня, компетентностей і особистих якостей працівників, що має на меті як індивідуальне зростання, так і зміцнення загальної ефективності функціонування організації в короткостроковій та

довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

Трактування сутності категорії «розвиток персоналу» дослідниками

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Пługина	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Й. Хентце	Розвиток персоналу - одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей.
А. Я. Кібанов	Розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Зазвичай під розвитком персоналу розуміють створення умов для набуття працівниками нових знань, навичок і професійного досвіду, які сприятимуть продуктивнішому виконанню посадових обов'язків. Крім того, розвиткові заходи підвищують рівень мотивації персоналу, його прихильність до організації, готовність до співпраці та зацікавленість у досягненні корпоративних цілей.

У свою чергу, система розвитку персоналу являє собою комплексну структуру, що включає організаційні елементи, управлінські механізми,

навчальні програми, матеріально-технічну базу та кадрові ресурси, необхідні для успішної реалізації завдань у сфері професійного зростання співробітників. Вона спрямована не лише на вдосконалення трудового потенціалу організації, але й на задоволення індивідуальних потреб працівників у самореалізації, підвищенні кваліфікації та побудові кар'єри.

Важливо, щоб система розвитку персоналу була орієнтована на довготривалу підтримку професійної підготовки фахівців на всіх рівнях організаційної ієрархії, відповідала актуальним і прогнозованим потребам підприємства, а також враховувала інтереси та прагнення працівників упродовж їхньої кар'єри. При цьому організація отримує цілий ряд переваг (рис. 1.4) [23]

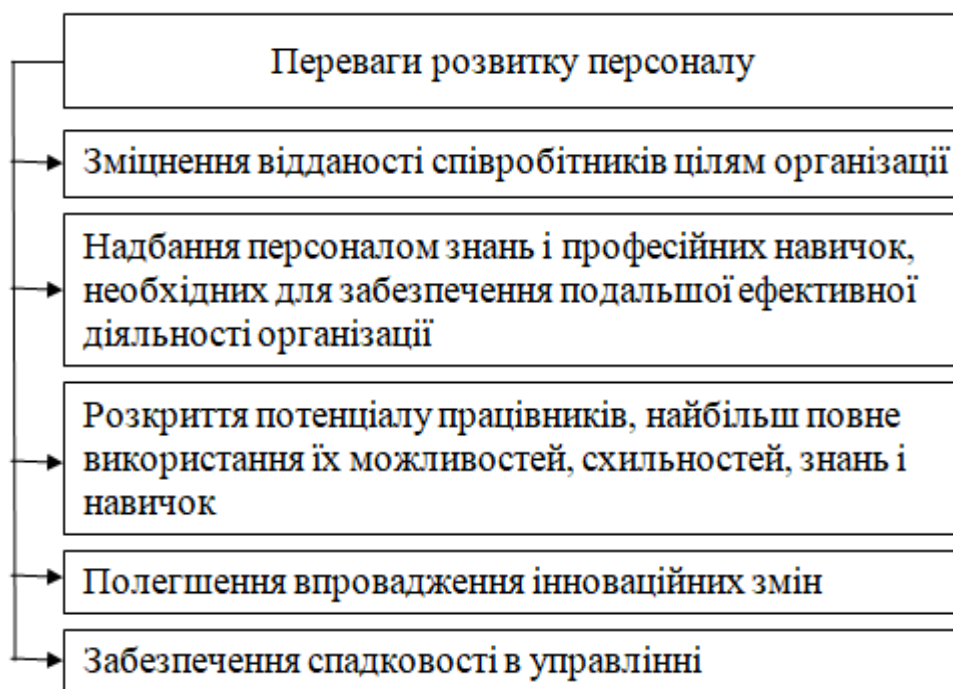


Рис. 1.4. Організаційні переваги при наявності системи розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу слід розуміти як процес планування, організації та впровадження заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, формування їхніх компетенцій, удосконалення знань,

навичок, мотиваційної складової та інших важливих якостей. Усі ці дії повинні бути узгоджені із загальними стратегічними орієнтирами підприємства та сприяти досягненню його довгострокових цілей.

Узагальнюючи роль основних функцій управління, варто наголосити, що їх реалізація має бути орієнтована, передусім, на підвищення результативності діяльності підприємства та досягнення ним стійких конкурентних позицій на ринку. Йдеться не лише про поступове покращення внутрішніх показників, а й про здатність організації ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища. У сучасних умовах, коли ринкова ситуація змінюється надзвичайно швидко, жодне підприємство не може розраховувати на стабільне становище. Сьогодні компанія може бути конкурентоспроможною, а вже завтра — втратити свої позиції через зміни у зовнішньому середовищі або внутрішні слабкості.

У зв'язку з цим надзвичайно важливо постійно працювати над удосконаленням усіх аспектів діяльності організації — від стратегічного планування до операційного управління. Кожен день має бути спрямований на вдосконалення процесів, підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів, що дозволить підприємству або зберігати статус лідера на ринку (в межах стратегії лідерства чи оборони), або послідовно наближатися до цієї позиції (у межах стратегії наступу чи розвитку).

Водночас ключовим чинником, що визначає реальні можливості підприємства в реалізації менеджерських функцій, є саме людський ресурс. Саме якість персоналу, його рівень професіоналізму, готовність до змін і мотивація мають безпосередній вплив на ефективність управлінських рішень. Успішність стратегій планування, організації, мотивації та контролю значною мірою залежить від того, хто і як їх втілює.

Таким чином, розвиток персоналу набуває пріоритетного значення (рис. 1.5) [35]. Він забезпечує не лише підвищення кваліфікації працівників, а й підтримання їх знань і навичок на рівні, що відповідає сучасним викликам та

технологічним змінам. Розвиток персоналу – це інвестиція в стабільність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

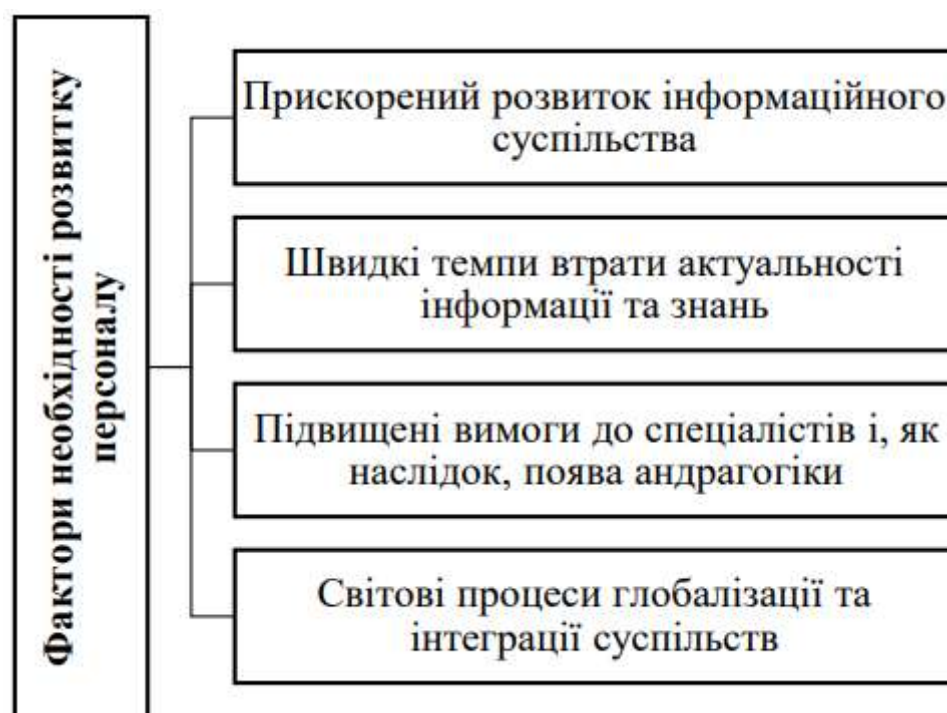


Рис. 1.5. Фактори нагальної необхідності впровадження системи розвитку персоналу в організації

Таким чином, ми бачимо, що практично кожна організація, як відкрита система піддається беззаперечному впливу якщо не всіх, то практично всіх наведених на рисунку факторів, з цього випливає логічний висновок, що нагальна необхідність розвитку персоналу є для кожної організації. При цьому варто відзначити, що чим більша організація, і чим масштабніші обсяги її діяльності, тим відчутніший вплив перелічених факторів і відповідно більшої важливості набуває процес і система розвитку персоналу.

Система розвитку персоналу, як правило, охоплює три ключові напрями (рис. 1.6) [23], кожен з яких відіграє важливу роль у підвищенні ефективності кадрового потенціалу та забезпеченні стабільного функціонування організації.

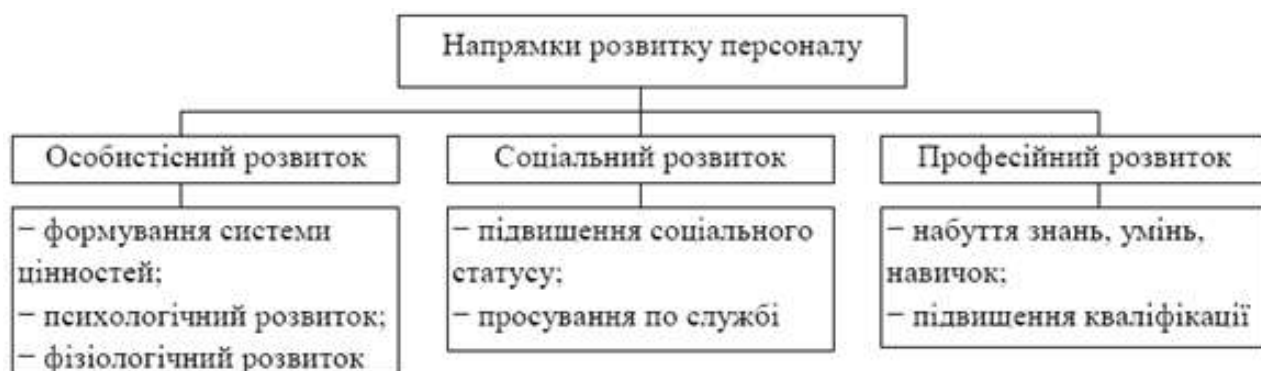


Рис. 1.6. Спрямування організаційного розвитку персоналу

Оскільки підприємство функціонує в умовах постійних змін і високої динаміки зовнішнього середовища, розвиток трудових ресурсів повинен відбуватися на постійній основі впродовж усього періоду професійної діяльності працівника. Такий процес має бути безперервним і включати різноманітні форми навчання – від самостійного опанування нових знань до систематичного підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та проходження стажувань і тому подібне.

Безперервний розвиток персоналу слід розглядати як систему заходів, спрямованих на всебічне розкриття потенціалу працівника, зміцнення його професійних здібностей та забезпечення можливості активного внеску в досягнення цілей підприємства [35]. Такий підхід передбачає не одноразове, а постійне оновлення та поглиблення знань, удосконалення практичних умінь і формування нових компетенцій відповідно до вимог часу.

Ключовими аспектами розвитку персоналу є: безперервне вдосконалення навичок, актуалізація вже набутих знань, а також формування психологічної стійкості до впливу негативних зовнішніх факторів. Зокрема, резистентність означає здатність працівника чинити опір або нейтралізувати деструктивні дії середовища [20], тоді як резильєнтність – це внутрішній ресурс особистості, що дозволяє долати труднощі, адаптуватися до змін і швидко відновлюватися після кризових ситуацій [21].

У сучасних українських реаліях, коли працівники змушені виконувати свої обов'язки в умовах постійної психологічної напруги, загрози ракетних

атак, втрати житла, робочих місць і звичних умов існування через пандемію COVID-19 і повномасштабну війну, ці характеристики набувають особливої значущості. Саме тому забезпечення безперервного професійного та особистісного розвитку персоналу є не лише елементом внутрішньої політики підприємства, а й життєво необхідним механізмом підтримки працездатності та психологічного балансу працівників.

Система розвитку персоналу – це стратегічно важливий елемент управління, який дозволяє організації не лише підтримувати високий рівень професіоналізму працівників, а й формувати гнучке, мотивоване та інноваційно орієнтоване кадрове середовище. Її ефективне функціонування є запорукою довгострокового успіху будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельної організації

Для вирішення поставлених завдань і реалізації мети кваліфікаційної роботи були проведені дослідження на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «БОН ФРУКТ». Юридична адреса ТОВ «БОН ФРУКТ» – Україна, 02094 місто Київ, вулиця Попудренка, будинок 52, є відомим продавцем на ринку оптової торгівлі фруктами та овочами. Засноване 27 грудня 2016 року, підприємство успішно розвивається під керівництвом директора Столбового Ігоря Володимировича. Зареєстрований код ЄДРПОУ компанії – 41052689, у системі юридичних осіб України. Статутний капітал компанії становить 20 000 гривень, що забезпечує стабільну основу для її фінансових операцій та інвестиційних можливостей.

Основною спеціалізацією ТОВ «БОН ФРУКТ» є оптова торгівля фруктами й овочами, класифікована під кодом 46.31. Компанія не тільки забезпечує постачання свіжих і якісних продуктів на внутрішньому ринку, але й активно розширює свій асортимент, включаючи широкий спектр інших продуктів харчування. Зокрема, вона займається оптовою торгівлею кавою, чаєм, какао та прянощами. Ці товари користуються великим попитом серед ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування.

Додаткові напрями господарської діяльності ТОВ «БОН ФРУКТ» охоплюють широкий спектр операцій у сфері оптової, роздрібної торгівлі, виробництва продуктів харчування, логістики та надання послуг з оренди транспорту й обладнання. Ці напрями дозволяють підприємству розширювати ринки збуту, диверсифікувати джерела доходу та підвищувати конкурентоспроможність шляхом охоплення суміжних галузей.

До основних видів діяльності, що здійснюються поза межами основного виробничого напрямку, належать:

- Посередницька діяльність у сфері торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.17) — спрямована на встановлення комерційних зв'язків між виробниками та споживачами, з метою реалізації широкого асортименту харчових товарів.

- Оптова торгівля спеціалізованими групами товарів:

Кава, чай, какао та прянощі (КВЕД 46.37)

Інші харчові продукти, включаючи рибу, морепродукти та молюски (КВЕД 46.38)

Напої, зокрема алкогольні та безалкогольні (КВЕД 46.34)

М'ясна продукція (КВЕД 46.32)

Молочні вироби, яйця, рослинні олії та жири (КВЕД 46.33)

Цукор, шоколад, кондитерські вироби (КВЕД 46.36)

- Неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.39, 46.90) — охоплює реалізацію широкого переліку товарів без чіткої спеціалізації, що дозволяє гнучко реагувати на ринковий попит.

- Виробнича діяльність у харчовій промисловості:

Переробка та консервування картоплі (КВЕД 10.31)

Виробництво овочевих і фруктових соків (КВЕД 10.32)

Інші форми консервування овочів і фруктів (КВЕД 10.39)

- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19) — дозволяє реалізовувати різні групи товарів кінцевим споживачам у форматі загального магазину.

- Поштова та кур'єрська діяльність (КВЕД 53.20) — охоплює логістичне обслуговування, доставку товарів, поштову обробку документів та вантажів.

- Оренда транспорту та обладнання:

Легкові автомобілі (КВЕД 77.11)

Вантажний автотранспорт (КВЕД 77.12)

Інші види машин, механізмів і устаткування, які не включено до інших категорій (КВЕД 77.39)

Таким чином, підприємство може реалізовувати багатогалузеву бізнес-стратегію, яка охоплює як харчову промисловість, так і торговельну, логістичну та сервісну інфраструктуру. Така диверсифікація дозволяє збалансовано розподіляти ризики, збільшувати обсяги продажів і забезпечувати стабільний розвиток у різних секторах економіки.

Компанія також активно займається переробкою та консервуванням фруктів і овочів, включаючи виробництво фруктових і овочевих соків, що є ключовим аспектом її додаткової вартості. Виробництво цих продуктів дозволяє подовжити термін зберігання сільськогосподарської продукції та забезпечити споживачів здоровими та натуральними продуктами.

Місія компанії – забезпечення партнерів свіжими, якісними та безпечними фруктами і овочами за конкурентними цінами, із гарантією стабільних поставок і високого рівня сервісу.

ТОВ «БОН ФРУКТ» є відомим стабільним учасником українського ринку гуртової торгівлі плодово-овочевою продукцією, який здійснює свою діяльність на засадах комерційної вигоди, ринкової орієнтації, ефективної логістики й дотримання вимог до якості харчової продукції. Компанія забезпечує постачання свіжих фруктів і овочів до торговельних мереж, оптових ринків, закладів харчування в тому числі державної і комунальної власності, переробних підприємств і роздрібних точок. Основними напрямками діяльності є гуртова закупівля, фасування, зберігання, транспортування та реалізація овочів і фруктів. Основу бізнесу становить налагоджена система постачання, зберігання та реалізації плодово-овочевої продукції, а також співпраця з перевіреними вітчизняними та імпортними постачальниками.

Задля забезпечення основної діяльності ТОВ «БОН ФРУКТ» має розвинену логістичну інфраструктуру, в яку інвестовано значні кошти, що дозволяє забезпечувати безперебійну поставку продукції в оптимальні терміни:

- Сучасні складські приміщення з холодильним обладнанням площею понад 1000 м²
- Власний автопарк із рефрижераторними автомобілями різної вантажопідйомності
- Оперативна система контролю залишків та маршрутного планування
- Можливість доставки продукції до клієнта «під ключ»

Ці логістичні переваги дозволяють компанії ефективно працювати як на регіональному, так і на міжрегіональному рівнях, забезпечуючи збереження якості продукції протягом усього логістичного циклу.

За інформацією з відкритих джерел, частка ТОВ «БОН ФРУКТ» на ринку Києва і лівобережної України 5%. Більш змістовний аналіз дасть дослідження структури реалізованої продукції ТОВ «БОН ФРУКТ» по товарним групам у % (рис. 2.1).

На основі діаграми структури реалізованої продукції ТОВ «БОН ФРУКТ» можна зробити наступний аналітичний висновок:

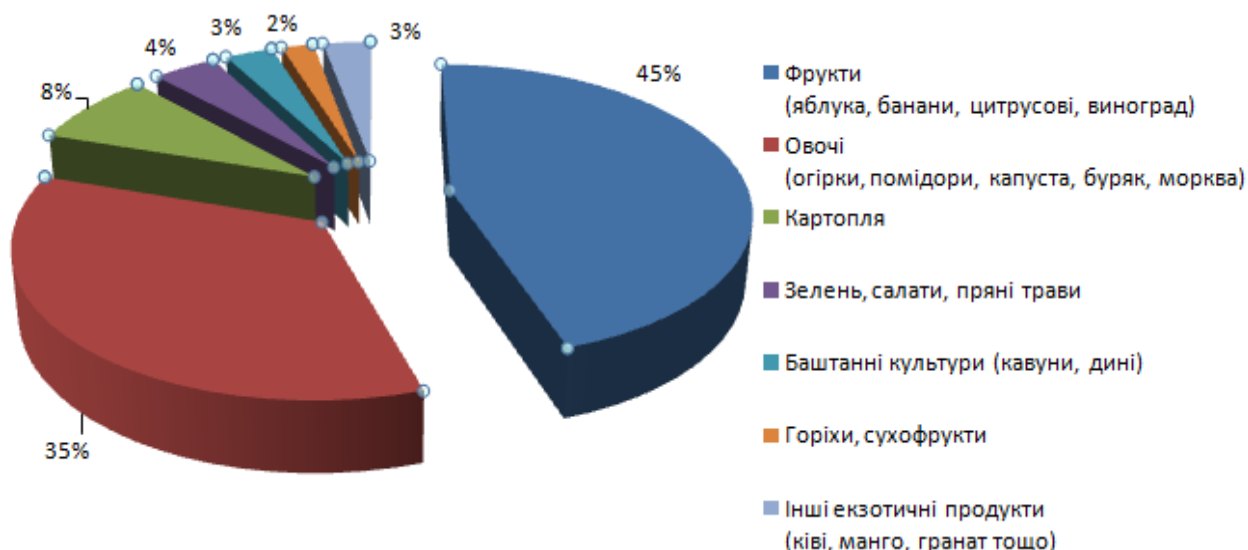


Рис. 2.1. Структура реалізованої продукції ТОВ «БОН ФРУКТ» по товарним групам

1. Лідер за обсягом реалізації – фрукти (45%). Фрукти (яблука, банани, цитрусові, виноград) становлять майже половину загального обсягу

реалізованої продукції. Це свідчить про стійкий попит на дану групу товарів у клієнтів підприємства. Такий високий показник може бути результатом цілорічного попиту, зручності транспортування та збереження, а також активної співпраці з постачальниками імпортованої продукції.

2. Овочі (35%) – друга за значенням товарна група. Оптова торгівля овочами (огірки, помідори, капуста, буряк, морква) займає понад третину структури. Це вказує на стабільний сезонний і міжсезонний попит у ринкових мережах та HoReCa. Широкий асортимент та наявність локальних постачальників дозволяє знижувати логістичні витрати.

3. Картопля (8%) є окремою позицією в товарному портфелі і займає помітну частку. Це базовий продукт із стабільним споживчим попитом, особливо у зимово-весняний період.

4. Дрібні, але важливі сегменти:

Зелень, салати, пряні трави (4%) – високонацінковий продукт, орієнтований переважно на ресторани, супермаркети та сегмент преміум.

Баштанні культури (3%) – сезонна продукція, актуальна у літній період, реалізується великими партіями.

Горіхи, сухофрукти (2%) – незначна частка, але товар з високою маржинальністю, часто використовується для урізноманітнення асортименту.

Інші екзотичні продукти (3%) – продукція з високою доданою вартістю, орієнтована на роздріб преміум-сегменту

Структура реалізації ТОВ «БОН ФРУКТ» є збалансованою, з акцентом на масові товарні групи (фрукти та овочі), які формують основну виручку підприємства.

Компанія вміло диверсифікує ризики, доповнюючи базовий асортимент сезонною, екзотичною та високорентабельною продукцією.

Така структура дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку, сезонність та коливання попиту, що є запорукою стабільності й сталого розвитку.

Про нарощення обсягів виробництва і покращення результатів діяльності свідчать статистичні показники.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «БОН ФРУКТ»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Виручка від реалізації, тис.грн	56 918,7	86 979,1	130 733,4	229,7
Чистий прибуток, тис.грн	4 088,1	2 164,9	11 796,2	288,5
Активи, тис.грн	15 513,4	21 508,4	39 115,5	252,1
Зобов'язання, тис.грн	6 155,5	10 055,8	15 949,2	259,1
Кількість працівників, тис.грн	36	33	29	80,6

Давайте проаналізуємо фінансові показники ТОВ "БОН ФРУКТ" за період з 2022 по 2024 роки та визначимо основні тенденції та зміни. Зростання виручки з 56,918.7 тис. грн у 2022 році до 130,733.4 тис. грн у 2024 році свідчить про збільшення обсягу продажів та підвищення цін на продукцію. Значне коливання чистого прибутку, зі збільшенням до 11,796.2 тис. грн у 2024 році з 4,088.1 тис. грн у 2022 році. Збільшення активів компанії з 15,513.4 тис. грн у 2022 році до 39,115.5 тис. грн у 2024 році. Зростання активів на 252.1% свідчить про інвестиції у розширення бізнесу, придбання нових активів або поліпшення стану наявних. Зростання зобов'язань з 6,155.5 тис. грн у 2022 році до 15,949.2 тис. грн у 2024 році. свідчить про збільшення кредитного навантаження або інші фінансові зобов'язання. Зменшення кількості працівників з 36 у 2022 році до 29 у 2024 році вказує на оптимізацію персоналу, що може бути відповіддю на підвищення ефективності або на зменшення виробничих потреб.

Ці зміни свідчать про активний розвиток та адаптацію компанії у змінних умовах ринку, а також підкреслюють її здатність збільшувати обсяги продажів та прибутки, незважаючи на зменшення кількості персоналу. Це також може вказувати на підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів.

Компанія прагне до відкритого спілкування з клієнтами та партнерами, підтримуючи високий рівень сервісу та задоволення потреб своїх споживачів.

2.2. Стан забезпеченості персоналом організації оптової торгівлі

Забезпеченість персоналом означає наявність достатньої кількості працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для виконання своїх функцій в організації. Це важливо для ефективного функціонування компанії та досягнення її цілей.

У процесі формування ефективного інтелектуально-кадрового потенціалу підприємство повинно комплексно вирішувати цілу низку завдань, пов'язаних із забезпеченням сталого функціонування та стратегічного розвитку. Насамперед, важливо досягти належного рівня забезпеченості трудовими ресурсами в кількісному й якісному вимірі. Це означає, що організація має укомплектовувати штат необхідною кількістю працівників з урахуванням специфіки своєї діяльності, забезпечуючи водночас відповідність персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем, віковою структурою, статтю, професійними навичками та досвідом.

Особливу увагу слід приділяти побудові збалансованої структури трудового колективу, яка передбачає оптимальне співвідношення між різними категоріями працівників (керівниками, фахівцями, робітниками тощо), що сприяє підвищенню ефективності управління та продуктивності праці. Не менш важливим є питання контролю витрат на персонал: необхідно раціонально планувати фонд оплати праці, зменшувати непродуктивні втрати робочого часу, оптимізувати навантаження, удосконалювати системи стимулювання та винагороди.

У сучасних умовах одним із ключових завдань є забезпечення активного використання трудових резервів для нарощування обсягів виробничо-господарської діяльності, а також впровадження ефективних режимів праці та відпочинку. Це сприяє не лише підвищенню працездатності персоналу, а й збереженню їхнього фізичного та психологічного стану.

Важливим чинником розвитку трудового потенціалу є підвищення рівня професійної підготовки, організація безперервного навчання, перекваліфікації

та підвищення кваліфікації працівників. Системна робота в цьому напрямку формує адаптивний, мотивований і конкурентоспроможний персонал, здатний реалізовувати складні виробничі завдання в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Також слід акцентувати на значущості створення умов для високої якості трудового життя колективу, формування сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури. Одночасно з цим, важливо впроваджувати сучасні методи управління персоналом, інформаційні технології, інноваційні кадрові програми та стратегії розвитку підприємства, що сприяють не лише зростанню продуктивності праці, а й загальній конкурентоспроможності організації на ринку.

Забезпеченість персоналом – це рівень відповідності чисельного та якісного складу працівників фактичним потребам підприємства для ефективного виконання всіх виробничо-комерційних функцій. У сфері оптової торгівлі, де важливу роль відіграють швидкість обробки замовлень, точність логістики, якість сервісу та комунікація з партнерами, кадровий потенціал є визначальним чинником ефективності діяльності.

До основні аспектів оцінки забезпеченості персоналом в оптовій торгівлі ТОВ "БОН ФРУКТ" можна віднести:

1. Кількісна забезпеченість, яка передбачає наявність достатньої кількості працівників для покриття поточних обсягів роботи. В організаціях оптової торгівлі до основного персоналу належать: менеджери з продажу, працівники складу, логісти, водії, бухгалтерія, закупівельники. Нестача працівників призводить до перевантаження, затримок в обробці замовлень та зниження якості обслуговування.

2. Якісна забезпеченість, що оцінюється рівень кваліфікації, досвіду, професійних компетенцій персоналу. Особливо важливими є навички роботи з клієнтами, знання торгових систем (CRM, 1С, складський облік), логістики, здатність до самоорганізації. Якісна кадрова структура дозволяє підвищити точність роботи, знизити втрати та підвищити рівень обслуговування.

3. Плинність кадрів, оскільки часті звільнення працівників можуть свідчити про нестабільну кадрову політику, низький рівень мотивації або неефективне управління. В оптовій торгівлі плинність кадрів особливо небажана серед ключових співробітників — менеджерів з клієнтами, логістів, складських працівників.

4. Адаптація та навчання, адже швидке введення нових працівників у курс справи (адаптація) та їх постійне навчання є передумовою стабільної роботи колективу. Наявність програм стажування, наставництва та підвищення кваліфікації є позитивним чинником кадрової стабільності.

5. Організаційна структура та структура управління. Забезпеченість персоналом також залежить від чіткої організації управлінської структури. Успішна оптова компанія має розподіл за напрямками: закупівля, продажі, логістика, аналітика, фінанси, адміністрування.

Суворі умови сьогодення викликані війною, мобілізацією працівників, міграцією працівників і їх родин формують вагомі проблеми та виклики в забезпеченні персоналом:

- дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку (особливо водіїв, логістів, іт-фахівців);
- високий рівень плинності через стресовість роботи;
- недостатній розвиток мотиваційної політики;
- нерівномірне навантаження в «пікові» сезони постачання.

Забезпеченість персоналом в організації оптової торгівлі має бути не лише формальною відповідністю штатного розпису, а й реальною готовністю працівників ефективно виконувати свої обов'язки в умовах змінного попиту, сезонності, жорсткої конкуренції та високих вимог клієнтів. Важливо підтримувати баланс між кількістю працівників, їх професійним рівнем, мотивацією та готовністю до навчання, що й формує основу кадрової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідимо кількісну забезпеченість, для цього проаналізуємо зміну показників кількості працівників за останній період (рис. 2.2).

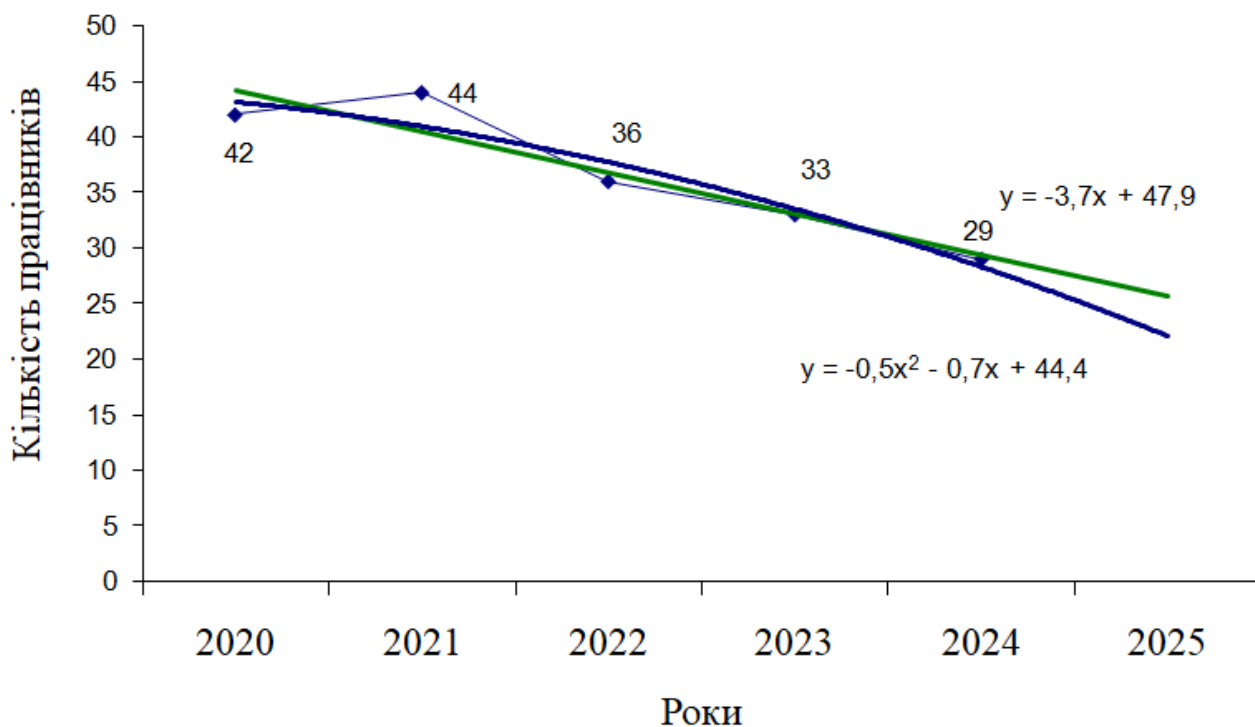


Рис. 2.2. Графічне відображення зміни кількості працівників ТОВ «БОН ФРУКТ» в динаміці

На основі інформації наведеної на графіку, щодо зміни чисельності працівників бачимо, що з 2022 року спостерігається загальна тенденція – стійке зниження чисельності персоналу, що підтверджується як фактичними даними, так і трендовими моделями. Нажаль, основна причина – загальна кадрова криза в країні викликана військовими діями, наслідком яких стало звільнення певної частини працівників через мобілізації, преїзд в інші, більш безпечні регіони країни, чи інші країни. Це створює потенційні ризики – втрату кваліфікованих кадрів, збільшення навантаження на існуючий персонал, зниження кадрового потенціалу і навіть загроза нормальному функціонуванню організації.

Математичні моделі тренду дають можливість виявити закономірність зміни показників. Так лінійна модель $y = -3,7x + 47,9$ вказує на постійне зниження чисельності персоналу в середньому на 3,7 особи щорічно. Квадратична модель $y = -0,5x^2 - 0,7x + 44,4$ Показує нерівномірне, але пришвидшене скорочення чисельності. Квадратичний тренд відображає загрозу поглиблення

негативної тенденції в майбутньому. Така тенденція може негативно впливати на операційну ефективність, особливо якщо зменшення штату не супроводжується автоматизацією чи підвищенням продуктивності. При збереженні нинішніх тенденцій ситуація може ускладнитись ще більше, що свідчить про необхідність вжиття стабілізаційних заходів у сфері кадрової політики.

Для стабілізаційних заходів кадрової політики доцільно здійснити:

- аналіз навантаження на персонал;
- стимулювання професійного розвитку й утримання ключових кадрів;
- розробка довгострокової стратегії управління людськими ресурсами;
- інвестування в автоматизацію та цифрові інструменти управління.

ТОВ «БОН ФРУКТ» функціонує на основі лінійно-функціональної моделі організаційної структури (рис. 2.3), що дозволяє забезпечити чітку координацію між рівнями керівництва та спеціалізованими підрозділами. Така структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, підвищує дисципліну виконання завдань, дає змогу оптимізувати прийняття рішень і контролювати всі ключові бізнес-процеси.

Організація має функціональні підрозділи: бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, юридичний відділ, HR та адміністративний відділ. На ці підрозділи покладені специфічні функції які забезпечують безперебійну роботу організації.

Бухгалтерія та фінансово-економічний відділ мають споріднену діяльність:

1. Веде бухгалтерський та податковий облік відповідно до чинного законодавства.
2. Складає фінансову, податкову, статистичну звітність.
3. Проводить аналіз доходів і витрат, розробляє фінансові плани та бюджети.

4. Контролює платежі, взаєморозрахунки з постачальниками та клієнтами.

5. Здійснює контроль за дотриманням фінансової дисципліни.



Рис 2.3. Схема організаційної структури ТОВ «БОН ФРУКТ»

HR та адміністративний відділ

1. Відповідає за управління персоналом, включаючи найм, адаптацію, навчання та розвиток працівників.

2. Веде кадровий облік, оформлення документів, дотримання трудового законодавства.

3. Формує корпоративну культуру, проводить оцінювання персоналу.

4. Забезпечує внутрішню організаційну комунікацію, діловодство, матеріально-технічне забезпечення офісу.

Особливо важливе місце відводиться юридичному відділу, оскільки організація здійснює активну взаємодію з різними підприємствами, організаціями і установами не лише в Україні. Юридичний відділ ТОВ «БОН ФРУКТ» виконує ключову роль у забезпеченні правової безпеки підприємства та контролю за відповідністю діяльності чинному законодавству. Основні

завдання підрозділу зосереджені на правовому супроводі господарської діяльності, мінімізації юридичних ризиків і захисті інтересів компанії у взаємодії з контрагентами, державними органами та іншими учасниками ринку. Основні функції юридичного відділу:

- Правовий супровід договірної діяльності: розробка, юридичний аналіз, узгодження, експертиза та супровід господарських договорів (купівлі-продажу, поставки, оренди, логістичних, трудових тощо).
- Захист інтересів підприємства: представництво в судах усіх інстанцій, а також у державних та контролюючих органах; підготовка позовних заяв, заперечень, клопотань.
- Моніторинг законодавства: постійне відстеження змін у правовому полі, що стосуються торговельної, трудової, податкової, митної, орендної, екологічної та іншої сфери діяльності підприємства.
- Юридичний супровід кадрової політики: підготовка трудових договорів, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій; правова підтримка при звільненнях, спорах, перевірках.
- Корпоративне право: ведення реєстраційних документів підприємства, супровід змін до статуту, організація загальних зборів учасників, оформлення рішень засновників.
- Претензійно-позовна робота: підготовка відповідей на претензії, розробка правових механізмів для досудового врегулювання конфліктів.
- Контроль за дотриманням внутрішніх політик і процедур: розробка локальних нормативних актів, перевірка відповідності господарських операцій вимогам законодавства.

Роль юридичного відділу в структурі управління полягає у гарантуванні юридичної стабільності діяльності підприємства, попередженні правових ризиків та підвищенні рівня правової обізнаності керівного персоналу.

Департамент продажів

1. Формує замовлення клієнтів та забезпечує оперативну реалізацію продукції.

2. Проводить моніторинг ринку, аналізує попит та визначає цінову політику.

3. Встановлює й підтримує ділові стосунки з клієнтами (оптовими покупцями, роздрібними мережами).

4. Веде переговори, готує комерційні пропозиції, організовує рекламні кампанії.

Складсько-логістичний департамент

1. Забезпечує приймання, облік, зберігання та відвантаження продукції.

2. Контролює температурний режим та умови зберігання плодово-овочевої продукції.

3. Планує та організовує логістику — маршрути доставки, транспортні засоби, водіїв.

4. Координує роботу складу, здійснює інвентаризацію та облік товарних залишків.

Департамент закупівель

1. Організовує процес постачання сировини та готової продукції.

2. Здійснює пошук і відбір постачальників, веде переговори та укладає договори.

3. Аналізує ринкові ціни, обсяги поставок, умови співпраці.

4. Відповідає за планування запасів, якість закупленої продукції, дотримання строків поставки.

На основі організаційної структури і за тими ж принципами будується структура управління (рис.2.4)

Переваги структури даної структури управління є:

- чіткий розподіл функцій між підрозділами;
- високий рівень відповідальності за результати роботи;
- швидке прийняття рішень в межах компетенції кожного відділу;
- системна взаємодія між лінійними керівниками та функціональними службами;

- контроль якості та відповідності процесів на всіх рівнях управління.

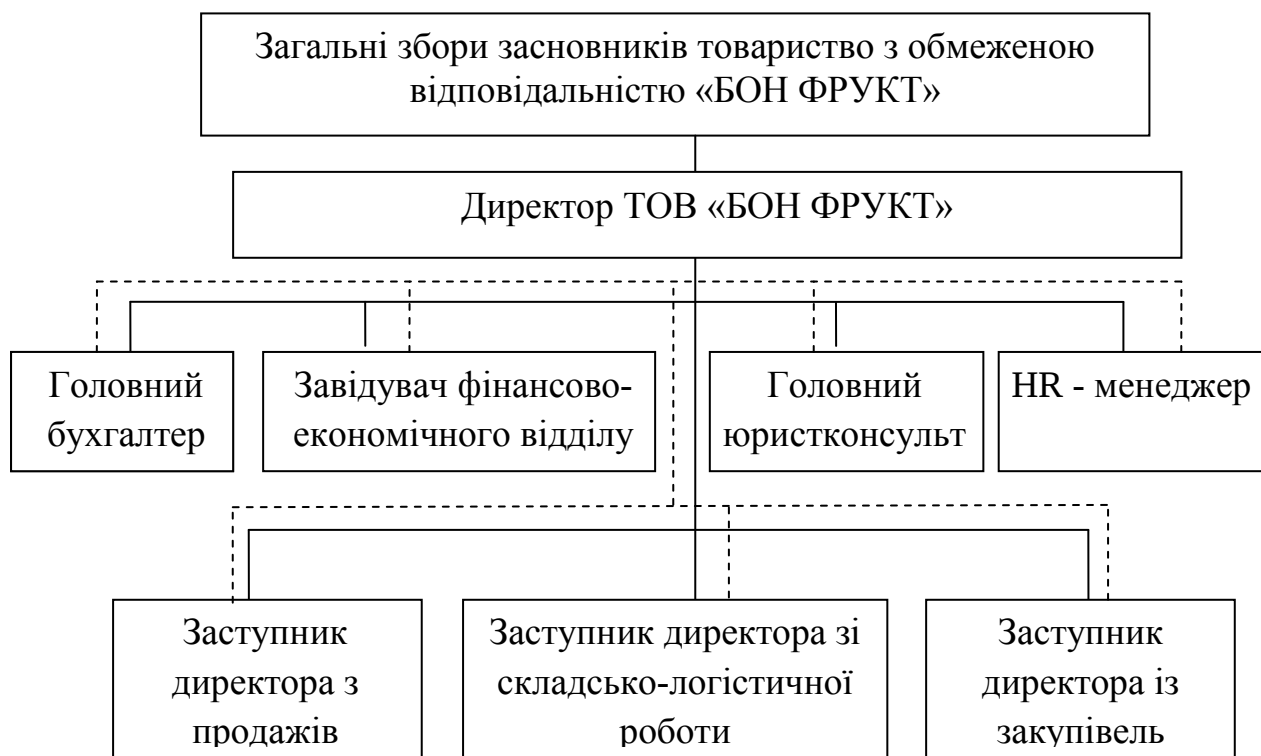


Рис 2.4. Схема структури управління ТОВ «БОН ФРУКТ»

Варто відзначити, що на директора також покладається головні обов'язки щодо керівництва організацією:

- Здійснює загальне керівництво всією діяльністю компанії.
- Визначає стратегічні напрями розвитку підприємства.
- Несе відповідальність за досягнення фінансових і виробничих показників.
- Координує діяльність усіх структурних підрозділів.
- Приймає рішення щодо інвестицій, розширення ринку, кадрової політики.

Таким чином, формування кадрового потенціалу — це багатогранний процес, який охоплює організаційні, економічні, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства і потребує системного підходу та стратегічного бачення.

Нехтування з боку керівництва підприємства системним підходом до формування раціональної кадрової структури може мати серйозні негативні наслідки як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Якщо менеджмент не приділяє належної уваги аналізу й оптимізації складу персоналу, це часто призводить до залучення працівників з недостатнім рівнем професійної підготовки або з кваліфікацією, що не відповідає вимогам посадових обов'язків. Така невідповідність може значно ускладнювати реалізацію поточних і стратегічних завдань підприємства.

Крім того, недооцінка значення професійної відповідності та розвитку персоналу сприяє відтоку висококваліфікованих працівників, зменшенню ініціативності, зниженню кількості раціоналізаторських пропозицій та ідей щодо вдосконалення виробничих і управлінських процесів. У результаті формується середовище, в якому відсутні передумови для росту персоналу, гальмується оновлення знань і навичок, і поступово нівелюється інтелектуальний потенціал підприємства.

Окрім цього, за відсутності належної кадрової політики спостерігається зниження рівня інтелектуального капіталу організації. Це проявляється у відсутності або слабкому розвитку програм підтримки інновацій, навчання персоналу, формування резерву майбутніх лідерів, а також у низькій спроможності підприємства генерувати й реалізовувати об'єкти інтелектуальної власності (патенти, технології, бренди, розробки тощо).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Поліпшення процесів формування персоналу організації

Процес формування персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами та відіграє вирішальну роль у забезпеченні підприємства кваліфікованими, мотивованими та продуктивними працівниками. Його ефективність безпосередньо впливає на стабільність, розвиток і конкурентоспроможність організації. Удосконалення цього процесу передбачає впровадження сучасних інструментів, підвищення якості планування, відбору, адаптації та розвитку персоналу.

Процес формування персоналу є однією з найважливіших фаз у функціонуванні будь-якого підприємства, адже саме на цьому етапі створюється фундамент кадрового потенціалу, який визначає можливості організації до інновацій, адаптації та стабільного розвитку в майбутньому. Цей етап має особливу вагу в життєвому циклі підприємства, оскільки від якості сформованого персоналу залежить не лише поточна ефективність діяльності, а й довгострокова конкурентоспроможність.

Основна мета формування кадрового складу полягає у зниженні ризиків та витрат, пов'язаних із невідповідністю між індивідуальними характеристиками працівників (здібностями, кваліфікацією, особистісними якостями) та вимогами до виконання певних виробничих завдань. Це передбачає досягнення балансу між потребами підприємства у трудових ресурсах і наявним потенціалом працівників як за чисельністю, так і за рівнем підготовки.

Основні завдання, що постають у процесі формування персоналу:

1. Установлення раціонального співвідношення кадрів за кваліфікацією, професіями та психосоціальними характеристиками з метою досягнення

гармонії між вимогами до посад, структурою робочих місць і можливостями працівників. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування колективу та підвищити результативність організації в цілому.



Рис. 3.1. Основні напрями покращення процесу формування персоналу

2. Забезпечення повноцінного залучення трудового потенціалу кожного співробітника через оптимальне навантаження, яке сприятиме зростанню продуктивності, задоволеності працею та рівня професійної самореалізації.

3. Удосконалення внутрішньої структури персоналу з урахуванням функціонального розподілу обов'язків, що дозволяє забезпечити належну координацію між підрозділами, усунути дублювання функцій та створити умови для гнучкої й ефективної організаційної взаємодії.

На основі аналізу наукових літературних джерел, з'ясовано, що У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринку праці організації активно впроваджують інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами. Одним із ключових аспектів є модернізація процесу формування персоналу, яка охоплює низку важливих напрямів [4]:

1. Постійний розвиток кадрів і управління кар'єрою. Сучасні компанії надають особливого значення розвитку персоналу як стратегічному елементу. Вони беруть на себе відповідальність за підвищення кваліфікації працівників, організовуючи корпоративні навчальні програми, створюючи навчальні центри або укладаючи довгострокові угоди з профільними освітніми установами. Навчання персоналу нині розглядається не як епізодичний процес, а як безперервна діяльність, що прямо впливає на ефективність досягнення цілей підприємства, адаптацію до змін і професійне зростання кадрів.

2. Впровадження сучасних систем мотивації. Стимулювання працівників відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики. Окрім традиційної форми мотивації через заробітну плату (яка базується на внутрішній вартості посади та її ринковій оцінці), дедалі більшого поширення набувають нестандартні методи компенсації. Серед них – оплата за досягнуті результати, винагороди за знання, впровадження гнучких соціальних пакетів, додаткові програми підтримки тощо. Вибір конкретних інструментів залежить від стратегічних орієнтирів організації, ринкових умов, особливостей корпоративної культури та рівня внутрішнього розвитку.

3. Розвиток корпоративної культури та соціально відповідального середовища. Корпоративна культура — це неформальна система цінностей, норм поведінки та взаємодії, що формує єдність колективу. Вона виступає важливим фактором у процесі інтеграції працівників, формування мотиваційного клімату та забезпечення стабільності трудових відносин. Керівництво має активно впливати на її формування через розробку системи цінностей, підходів до управління, принципів взаємодії між працівниками. Соціальна відповідальність, у свою чергу, стає показником зрілості організації, що сприяє її позитивному іміджу та лояльності працівників.

4. Впровадження моделей компетентностей. Зі зростанням масштабів підприємства та ускладненням його структури виникає потреба в чітко регламентованій моделі компетенцій. Відсутність такого підходу може спричинити кадрові дисбаланси: брак персоналу в критичних зонах, надмірне навантаження, зниження продуктивності та погіршення психологічного клімату в колективі. Розробка моделі компетенцій, зазвичай за участі зовнішніх експертів, дозволяє систематизувати вимоги до посад, визначити ключові професійні й особистісні якості працівників, а також побудувати ефективні механізми оцінювання та розвитку. До таких компетенцій належать: мультифункціональність, лідерські якості, вміння вирішувати конфлікти, орієнтація на якість, інноваційність, командна взаємодія.

5. Інтеграція інформаційних технологій в HR-сферу. Управління персоналом дедалі більше автоматизується завдяки використанню сучасних цифрових рішень. Спеціалізовані програмні продукти (HRM-системи) дають змогу вести облік працівників, контролювати трудову дисципліну, нараховувати заробітну плату, планувати відпустки та графіки, зберігати електронні досьє тощо. Це сприяє прозорості управлінських процесів, знижує кількість помилок, забезпечує оперативний обмін інформацією між відділами та підвищує загальну ефективність кадрового адміністрування.

Очікувані результати вдосконалення процесу формування персоналу:

- Підвищення якості кадрового складу;
- Зменшення плинності працівників;
- Скорочення часу та витрат на підбір;
- Зростання адаптивності персоналу до змін;
- Поліпшення продуктивності та мотивації працівників;
- Підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Удосконалення процесів формування персоналу – це не разова дія, а постійна стратегічна робота, що потребує комплексного підходу, інвестицій у сучасні HR-рішення, професійного супроводу та тісного зв'язку з цілями бізнесу. Ретельно побудована система добору кадрів здатна стати важливою конкурентною перевагою організації у довгостроковій перспективі.

Формування персоналу не зводиться лише до підбору кадрів, а передбачає цілісну кадрову стратегію, що охоплює професійно-кваліфікаційне структурування, забезпечення зайнятості відповідно до потреб виробництва та повноцінне використання інтелектуального і трудового потенціалу кожного працівника. Саме це забезпечує підґрунтя для інноваційного розвитку та стійкої діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ділова кар'єра кожного працівника складається з низки послідовних етапів, які відображають зміну його ролі, цілей, мотивації та професійних орієнтирів упродовж життя. Кожен із цих періодів має свої характерні особливості та пов'язаний із певними завданнями й викликами, що постають перед людиною у процесі її кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє аналізувати кар'єру через призму вікових стадій, які відображають поступовий розвиток компетенцій, набуття досвіду та формування професійної ідентичності.

Нижче наведено основні вікові фази, через які, як правило, проходить ділова кар'єра працівника:

1. Початковий етап кар'єри (вікова категорія 20–30 років)

Цей період ознаменований переходом від навчання до активної професійної діяльності. Молоді спеціалісти лише починають свій трудовий шлях, знайомляться з особливостями професійного середовища, засвоюють внутрішні правила компанії та вивчають механізми взаємодії всередині колективу.

На даному етапі ключовими пріоритетами є працевлаштування за фахом, формування початкового трудового досвіду, опанування практичних навичок, необхідних для професійного зростання, а також адаптація до специфіки трудової діяльності та організаційного клімату.

Молоді працівники можуть зіштовхуватися з проблемами, зумовленими браком практичного досвіду, невпевненістю у власних силах, складнощами у професійній комунікації, а також потребою у постійному підвищенні кваліфікації для відповідності очікуванням роботодавця. Не менш важливим викликом є пошук свого місця в ієрархії організації та налагодження міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

2. Етап професійного становлення (віковий діапазон 30–40 років)

Цей період зазвичай асоціюється з активним професійним зростанням, підвищенням відповідальності за прийняті рішення та посиленням позицій у трудовій діяльності. Спеціалісти, що вже мають певний досвід, починають більш упевнено реалізовувати свої знання, беруть участь у складніших проєктах і нерідко обіймають керівні посади середнього рівня. Це фаза, коли формується експертність і відчувається вплив накопиченого досвіду на результативність праці.

Основними завданнями на даному етапі є досягнення стійкого професійного розвитку, удосконалення кваліфікаційного рівня, зміцнення ділових зв'язків, а також закріплення репутації в професійному середовищі. Працівники прагнуть стабільності, фінансової впевненості та професійного авторитету.

Працівники можуть зіштовхнутися з жорсткішою конкуренцією у своїй сфері діяльності, потребою постійного оновлення знань через швидку зміну

технологій і вимог ринку праці. Одним із важливих викликів є досягнення гармонії між кар'єрними прагненнями та особистим життям, особливо з огляду на сімейні обов'язки та підвищене професійне навантаження.

3. Період професійного розквіту (віковий діапазон 40–50 років)

Цей етап у кар'єрному розвитку характеризується максимальним розкриттям професійного потенціалу працівника. Люди в цьому віці зазвичай досягають найбільших висот у своїй кар'єрі — обіймають провідні управлінські посади, стають визнаними експертами, наставниками та ідейними лідерами в своїй галузі. Їх професійна діяльність здебільшого має стратегічний характер і безпосередньо впливає на ключові рішення підприємств.

Зусилля працівників цього етапу спрямовані на утримання досягнутих позицій, підвищення ефективності управлінської діяльності, ініціювання та реалізацію інноваційних проєктів, розвиток кадрового резерву через менторство, а також на зміцнення професійного авторитету й репутації. Важливим завданням стає передача знань і досвіду молодому поколінню фахівців.

Працівники стикаються з необхідністю підтримання високого рівня мотивації, подолання ознак професійного вигорання, збереження балансу між роботою та особистим життям. Крім того, актуальною є потреба в адаптації до новітніх технологій, цифрових інструментів, змін у ринкових тенденціях та організаційній культурі.

4. Етап професійної стабілізації (віковий діапазон 50–60 років)

У цей період трудової діяльності більшість фахівців досягають стабільного положення у професійній ієрархії. Вони, як правило, мають великий досвід, глибокі знання та сформовані управлінські навички. Такі працівники часто займають керівні або стратегічно важливі позиції в організації, а також можуть виконувати функції радників чи консультантів, використовуючи свій авторитет і практичну обізнаність.

Ключовими орієнтирами на цьому етапі є збереження наявного професійного рівня, активна участь у наставництві та передачі накопиченого

досвіду молодшим колегам, забезпечення безперебійної роботи підприємства, підвищення ефективності внутрішніх процесів і підготовка до поступового завершення трудової кар'єри.

Серед головних труднощів варто відзначити необхідність підтримання фізичної активності та здоров'я, психологічну готовність до змін, що відбуваються в організації чи галузі, а також потребу в осмисленому плануванні майбутнього пенсійного періоду. Особливо важливим є збереження внутрішньої мотивації, залученості до професійного життя та прагнення залишатися активним учасником колективу до завершення кар'єрного шляху.

5. Завершальний етап професійної кар'єри (після 60 років)

Ця фаза життєвого та професійного шляху позначається поступовим відходом від інтенсивної трудової діяльності. У більшості випадків працівники вже не обіймають ключових посад, натомість займаються консультуванням, менторством або працюють за гнучким графіком. Дехто приймає рішення повністю завершити кар'єру та вийти на заслужений відпочинок.

Основні завдання цього періоду полягають у м'якому переході до пенсійного способу життя, передачі свого досвіду, знань і професійної мудрості молодшому поколінню, збереженні фізичної активності та підтриманні гарного самопочуття. Також важливо знайти нові джерела натхнення – у вигляді хобі, волонтерської або громадської діяльності.

До основних труднощів належить необхідність адаптації до нових соціальних ролей, зменшення інтенсивності трудового навантаження, ймовірно зниження соціальної активності. Збереження емоційного балансу, підтримка соціальних контактів, а також пошук способів залишатися корисним і самореалізованим – ключові аспекти гармонійного проходження цього етапу життя.

Вікові стадії професійного розвитку відображають закономірний хід кар'єрного становлення особистості. Кожна з них має характерні риси, специфічні цілі та унікальні виклики, які варто враховувати як самим працівникам для ефективного планування власного професійного шляху, так і

роботодавцям – задля створення комфортного та мотивуючого середовища праці. Усвідомлення особливостей цих етапів дає змогу більш цілеспрямовано формувати кадрову політику, сприяти особистісному та професійному зростанню співробітників, а також забезпечити високу ефективність команди.

З метою більш глибокого аналізу кадрового складу ТОВ «БОН ФРУКТ» розглянемо, яка частина працівників перебуває на тому чи іншому етапі ділової кар'єри. Відповідне групування за віковими та кар'єрними ознаками представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл співробітників ТОВ «БОН ФРУКТ» відповідно до етапів ділової кар'єри

Показник	Осіб
Облікова чисельність співробітників	29
Початковий етап кар'єри (вікова категорія 20–30 років)	2
Етап професійного становлення (віковий діапазон 30–40 років)	6
Період професійного розквіту (віковий діапазон 40–50 років)	8
Етап професійної стабілізації (віковий діапазон 50–60 років)	9
Завершальний етап професійної кар'єри (після 60)	4

На основі оновлених даних таблиці, що відображає розподіл працівників ТОВ «БОН ФРУКТ» за віковими етапами ділової кар'єри, можна зробити такі висновки. Колектив має збалансовану, але зміщену в бік старших вікових груп структуру, що потребує певних кадрових дій на перспективу.

Вцілому по даній структурі можна відмітити позитивні моменти:

1. Більшість співробітників (31%) перебувають на етапі професійного розквіту (40-50 років) – це найбільш продуктивна вікова група, що має поєднання досвіду, енергії та високої управлінської або технічної спроможності.

2. 27,6% – працівники стабілізаційної фази (50-60 років). Ці кадри є основою кадрової надійності, володіють глибокими знаннями процесів, можуть виступати наставниками для молодших працівників.

3. Наявність 6 працівників у віковій категорії 30-40 років (етап становлення) формує резерв для майбутнього управлінського та професійного ядра.

В той же час є проблемні, потенційно ризикові моменти. Перш за все надзвичайно низька частка молодих кадрів (20-30 років) – лише 2 особи, або 6,9%. Це сигналізує про дефіцит молодшої зміни, відсутність стабільного притоку молодих фахівців і потенційну загрозу "старіння" кадрового складу. По-друге 13,8% персоналу – на завершальному етапі кар'єри (60+ років), на сьогодні вони є наставниками, носіями традицій, але у найближчі роки ці працівники можуть вийти з активної діяльності, що створює потребу у своєчасному формуванні кадрового резерву.

Підсумувавши, можна сформулювати рекомендації для поліпшення процесу формування персоналу ТОВ «БОН ФРУКТ»:

1. Активізувати залучення молодих працівників:
 - встановити партнерства з вищими й коледжами;
 - запровадити програми стажування, оплачуваних практик;
 - впровадити мотиваційні інструменти для молоді (гнучкий графік, кар'єрний план, навчання).
2. Зміцнювати кадровий резерв серед працівників 30–40 років:
 - проводити цільову підготовку до управлінських функцій;
 - інвестувати у підвищення кваліфікації;
 - реалізувати внутрішні програми наставництва.
3. Забезпечити передачу досвіду старших працівників:
 - формалізувати знання (інструкції, внутрішні тренінги);
 - розширити консультативні або наставницькі функції для співробітників, що наближаються до пенсійного віку;
 - планувати поступову заміну або дублювання посад.

3.2. Удосконалення процесу розвитку персоналу

У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та динамічної конкуренції саме персонал є стратегічним ресурсом будь-якого підприємства. Розвиток працівників перестав бути другорядною функцією відділу кадрів – це довгострокова інвестиція у продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність організації. Удосконалення процесу розвитку персоналу передбачає комплексний підхід, що включає не лише навчання, а й створення умов для постійного професійного зростання, самоосвіти, мотивації та кар'єрного просування.

Удосконалення процесу розвитку персоналу – це не окрема функція, а стратегічна складова управління організацією, що дозволяє ефективно поєднати потреби підприємства із прагненнями працівників. Орієнтація на безперервне навчання, впровадження сучасних інструментів і створення мотивуючого середовища забезпечують високий рівень залученості персоналу, стійкість до викликів ринку та довготривалу ефективність бізнесу.

Розвиток персоналу є ключовим елементом забезпечення стабільної та ефективної діяльності будь-якого підприємства, зокрема й ТОВ «БОН ФРУКТ», яке функціонує у сфері оптової торгівлі. В умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін і високих вимог до якості обслуговування розвиток працівників стає не лише бажаним, а стратегічно необхідним кроком.

На основі вже проведених досліджень діяльності організації, складу і структури працівників визначена нагальна необхідність розвитку персоналу:

1. Аналіз вікового складу працівників компанії свідчить про недостатню кількість молодих спеціалістів (лише 2 особи у віковій групі 20–30 років). Це створює ризики кадрового старіння та втрати гнучкості до змін. Для усунення цього дисбалансу важливо не лише залучати молодих працівників, але й забезпечити їм належні умови для професійного розвитку.

2. У галузі оптової торгівлі успішна діяльність значною мірою залежить від оперативності, точності та якості обслуговування клієнтів, що

напрямую пов'язано з компетентністю персоналу. Регулярне підвищення кваліфікації дозволяє адаптуватися до нових умов ринку, вдосконалити комунікаційні та цифрові навички працівників.

3. Інвестування у розвиток працівників сприяє зростанню мотивації, задоволеності працею та зниженню плинності кадрів. Співробітники, які бачать можливості для кар'єрного просування і професійного зростання, більш охоче залишаються в компанії та демонструють вищу ефективність.

4. З огляду на наявність значної кількості працівників на етапах стабілізації та завершення кар'єри (віком 50+), виникає потреба у підготовці наступників. Створення внутрішнього кадрового резерву через розвиток персоналу забезпечує наступність управління і знижує ризики кадрових втрат.

5. ТОВ «БОН ФРУКТ» працює на динамічному ринку, де впровадження нових логістичних, складських і торговельних рішень потребує гнучкого й обізнаного персоналу. Розвиток працівників у сфері цифрових технологій, CRM-систем, роботи з аналітикою та автоматизацією процесів є умовою ефективності й сталого зростання.

В той же час варто відзначити, що розвиток працівників має подвійний позитивний ефект: з одного боку – для самих співробітників, з іншого – для організації. Це демонструє, що інвестиції у персонал є не витратами, а ефективним управлінським рішенням із високою віддачею (рис. 3.2).

Беручи до уваги той факт, що підприємства нині функціонують у швидкозмінному, динамічному та часто непередбачуваному зовнішньому середовищі, питання розвитку персоналу набуває особливої актуальності. У таких умовах ключовим принципом є неперервність професійного вдосконалення. Розвиток працівника повинен відбуватися не лише на початковому етапі його кар'єри, а супроводжувати його протягом усього трудового життя – від моменту працевлаштування і до виходу на пенсію.

Цей процес має здійснюватися комплексно і поетапно, з використанням різноманітних інструментів і форм навчання. Зокрема, до них належать: самоосвіта, участь у курсах підвищення кваліфікації, проходження програм

професійної перепідготовки, стажування на підприємствах-партнерах, відвідування тренінгів, вебінарів, конференцій, а також наставництво та обмін досвідом у середині організації. Усе це дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог ринку, освоювати сучасні технології та ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі діяльності.



Рис. 3.2. Обопільні переваги розвитку персоналу організації

Водночас, безперервне навчання є не лише вимогою часу, але й особистою потребою кожного індивіда, який прагне залишатися конкурентоспроможним і професійно затребуваним. Людина, яка зупиняється в розвитку, втрачає здатність швидко пристосовуватися до змін, ризикує втратити кваліфікацію та мотивацію, а відтак – і свою цінність для роботодавця. Саме тому розвиток повинен стати невід'ємною частиною

життєвої та професійної стратегії особистості, що прагне самореалізації, визнання, стабільності та кар'єрного зростання.

Отже, постійне вдосконалення знань, навичок і компетентностей є необхідною умовою не лише для ефективної роботи підприємства, а й для гармонійного розвитку особистості в умовах нової економіки, де знання і вміння стають головним активом.

Важливо розуміти ключові проблеми, з якими стикається підприємство, а також врахувати, яким чином ці проблеми впливають на результативність та ефективність організації процесу розвитку персоналу.



Рис. 3.3. Ключові проблеми та їх вплив на розвиток персоналу

Виявлення таких перешкод дозволить глибше зрозуміти чинники, що стримують професійне зростання працівників, обмежують можливості підвищення їхньої кваліфікації, а також заважають впровадженню систематичних навчальних ініціатив і програм з підготовки кадрів.

Дослідимо потенціал до навчання та розвитку співробітників організації, до уваги візьмемо 16 працівників віком до 50 років, які володіють високим адаптивним і навчальним потенціалом (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Кадровий склад ТОВ «БОН ФРУКТ»

Посада	Освіта	Вік	Стаж роботи	
			Загальний	В «БОН ФРУКТ»
Директор	Вища	46	22	5
Головний бухгалтер	Вища	45	23	5
Бухгалтер	Середня спеціальна	41	20	4
Завідувач фінансово-економічного відділу	Вища	33	10	3
Економіст	Вища	30	7	3 міс.
Фінансист-аналітик	Вища	47	24	4
Юрист	Вища	25	3	3
HR - менеджер	Вища	36	15	5
Службовець відділу персоналу	Середня спеціальна	49	29	3
Секретар-референт	Вища	29	8	4
Заступник директора з продажів	Вища	43	22	3
Маркетолог	Вища	32	12	2
Менеджер з продажів	Середня спеціальна	42	23	3
Логіст	Вища	31	9	3
Зав. складу	Середня	48	20	4
Заступник директора із закупівель	Вища	38	17	4

Щоб визначити потенціал співробітників ТОВ «БОН ФРУКТ» до розвитку і навчання, слід проаналізувати певні ключові фактори.

Освітній рівень персоналу:

- вища освіта мають 13 із 16 працівників, тобто 81% – це високий показник.
- середня спеціальна освіта – 3 працівники (19%).

Отже, переважна більшість співробітників має достатню базову підготовку для подальшого професійного розвитку, участі в курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах тощо.

Велика частина працівників перебуває на етапі активного розвитку кар'єри в межах компанії, що створює сприятливі умови для їх навчання, зростання й закріплення в структурі підприємства.

Загалом потенціал до навчання персоналу ТОВ «БОН ФРУКТ» оцінюється як високий, оскільки маємо такі ключові фактори:

- високий рівень освіти;
- значна частина працівників – у вікових групах з високою готовністю до професійного розвитку;
- висока мотивація до закріплення в компанії (переважає стаж 3–5 років).

Загалом можна запропонувати:

- 1) Впровадити програми підвищення кваліфікації з урахуванням специфіки відділів (логістика, закупівлі, фінанси).
- 2) Акцентувати увагу на цифрових компетенціях і інноваційних методах навчання (онлайн-курси, коучинг, менторство).
- 3) Розробити індивідуальні плани розвитку для молодих спеціалістів і програми наставництва для старших колег.

Вцілому, показники свідчать про стабільне кадрове ядро, здатне ефективно реалізовувати завдання підприємства, але також підкреслюють потребу в подальшому розвитку персоналу та зниженні плинності кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Формування персоналу є відправною точкою в діяльності будь-якої організації. З самого початку свого функціонування підприємство формує команду фахівців, яка надалі розвивається, трансформується, доповнюється новими кадрами відповідно до змін у виробничо-господарській діяльності, впровадження інновацій, розширення номенклатури товарів чи послуг, а також змін у структурі управління. Тобто персонал є не статичною, а динамічною категорією, що постійно змінюється у відповідь на потреби бізнесу та зовнішнього середовища.

2. Система розвитку персоналу являє собою комплексну структуру, що включає організаційні елементи, управлінські механізми, навчальні програми, матеріально-технічну базу та кадрові ресурси, необхідні для успішної реалізації завдань у сфері професійного зростання співробітників. Вона спрямована не лише на вдосконалення трудового потенціалу організації, але й на задоволення індивідуальних потреб працівників у самореалізації, підвищенні кваліфікації та побудові кар'єри.

3. Основною спеціалізацією ТОВ «БОН ФРУКТ» є оптова торгівля фруктами й овочами, класифікована під кодом 46.31. Компанія не тільки забезпечує постачання свіжих і якісних продуктів на внутрішньому ринку, але й активно розширює свій асортимент, включаючи широкий спектр інших продуктів харчування. Зокрема, вона займається оптовою торгівлею кавою, чаєм, какао та прянощами. Ці товари користуються великим попитом серед ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування.

4. Аналіз фінансових показників ТОВ "БОН ФРУКТ" за період з 2022 по 2024 роки показав зростання всіх показників, в тому числі і зобов'язань товариства, зменшилась лише кількість працівників. Ці зміни свідчать про активний розвиток та адаптацію компанії у змінних умовах ринку, а також підкреслюють її здатність збільшувати обсяги продажів та прибутки, незважаючи на зменшення кількості персоналу.

5. З 2022 року спостерігається загальна тенденція – стійке зниження чисельності персоналу. Нажаль, основна причина – загальна кадрова криза в країні викликана військовими діями, наслідком яких стало звільнення певної частини працівників через мобілізації, поїзди в інші, більш безпечні регіони країни, чи інші країни, що створює потенційні ризики.

6. ТОВ «БОН ФРУКТ» функціонує на основі лінійно-функціональної моделі організаційної структури, що дозволяє забезпечити чітку координацію між рівнями керівництва та спеціалізованими підрозділами. Така структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, підвищує дисципліну виконання завдань, дає змогу оптимізувати прийняття рішень і контролювати всі ключові бізнес-процеси.

На основі проведеного аналізу кадрової політики та організаційної діяльності підприємства, з метою забезпечення більшої стабільності та підвищення загальної ефективності функціонування, доцільно впровадити низку заходів, спрямованих на удосконалення управлінських процесів у сфері персоналу:

1. Рекомендації для поліпшення процесу формування персоналу ТОВ «БОН ФРУКТ»: активізувати залучення молодих працівників, зміцнювати кадровий резерв серед працівників 30–40 років, забезпечити передачу досвіду старших працівників.

2. Для розвитку персоналу в ТОВ «БОН ФРУКТ» доцільно: впровадити програми підвищення кваліфікації з урахуванням специфіки відділів (логістика, закупівлі, фінанси); акцентувати увагу на цифрових компетенціях і інноваційних методах навчання (онлайн-курси, коучинг, менторство); розробити індивідуальні плани розвитку для молодих спеціалістів і програми наставництва для старших колег.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9725> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Алексеева Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. с. 253 – 255.
3. Біленко О. В., Горбань С. Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9887> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2015 № 11 – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527>(дата звернення: 05.03.2025).
5. Бортник В.А. Демографічні проблеми формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 136–140.
6. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
8. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889> (дата звернення: 03.03.2025)
9. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9899> (дата звернення: 04.03.2025).

10. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.
11. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С. 85-91.
12. Каленюк І.С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів для АПК *Економіка АПК*, 2010. № 3. С. 99–102.
13. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
15. Курило Л.І. Людський капітал як чинник формування інтелектуального капіталу та економічного розвитку. *Економіка АПК*. 2011. №9 .С.126-131.
16. Лендел М.А. Проблеми забезпечення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників агропромислового комплексу регіону *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. Випуск 21*. 2008 р. С. 64–69.
17. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.
18. Любохинець Лариса, Поплавська Ольга, Ошовський Артем Забезпеченість персоналом як чинник оптимізації соціальної напруженості на підприємстві: методика аналізування *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS* 2023. № 1. С. 161-168
19. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект Київ: ННЦ “ІАЕ”, 2005. 370 с.
20. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158-162
21. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

22. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. №13 С. 602-608
23. Морозов О. Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 05.03.2025)
24. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 04.03.2025)
25. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.
26. Олійник Т. І., Крупська К. А. Інструменти штучного інтелекту у формуванні та збереженні трудового потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10304> (дата звернення: 03.03.2025)
27. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2018. 724 с.
28. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 224 с.
29. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 24–32.
30. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10.
31. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9885> (дата звернення: 04.03.2025).
32. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна*

економіка. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 04.04.2025).

33. Управління трудовим потенціалом. / За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Київ: КНЕУ, 2015. 403 с.

34. Федорняк Л.С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств *Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія економіка*. 2009. Вип. 6. С. 141–149.

35. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. № 2. С. 189-196

36. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*: В 4 т. – Т. 1. Івано-Франківськ, 2009. С. 253–258.

37. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Основа, 2014. 759 с.

38. Чабан Г.В., Чабан В.Г., Тірбах Л.В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи *Економічний вісник університету*. 2023 №56 С. 49-53

39. Черевко Г.В., Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств Львів: 2019. 209 с.

40. Шebаніна О.В. Стан і основні напрямки удосконалення оплати праці у продовольчому підкомплексі АПК *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 3–8.

41. Шкільов О.В. Умови аграрної праці та їх вплив на соціальний розвиток села *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 99–104.

42. Юрій С.І. Економічна теорія: політична економія: підруч. Київ: Кондор, 2010. 604 с.