

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ**

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

Здобувач

Богдан КОСОБА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту і права****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Магістр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачеві****КОСОБИ БОГДАНОВІ ВАДИМОВИЧУ**

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства в умовах нестійкої економіки»,

Керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи Річні звіти ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки, прогноз фінансових показників на майбутній рік, аналітичні матеріали.

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

1. Ознайомитись з поняттям, функціями та принципами управління персоналом.

2. Вивчити вплив факторів на ефективність управління персоналом.

3. Розглянути сучасні методи удосконалення системи управління персоналом.

4. Навести організаційно-правову характеристику підприємства.

5. Дослідити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Сота-Альянс».

6. Провести оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс».

7. Рекомендувати заходи удосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс».

8. Обґрунтувати економічну ефективність мотиваційного проекту.

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

1) Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки;

- 2) Зміни показника чисельності персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки;
 3) Динаміка продуктивності праці ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Червень 2025 року	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Липень-серпень 2025 року	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Вересень 2025 року	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Жовтень 2025 року	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2025 року	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025 року	

Здобувач

Богдан КОСОБА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства в умовах нестійкої економіки».

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 10 рис., 27 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс».

Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні інструменти та прикладні механізми управління персоналом підприємства в умовах економічної нестабільності.

Метою роботи є систематизація теоретичних підходів і формування методичних інструментів для ефективного управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс».

Методи дослідження: аналіз і синтез наукової літератури, порівняння, узагальнення, систематизація знань щодо управління персоналом, спостереження, методи структурно-функціонального аналізу, графічні методи, метод прогнозування, методи інвестиційної оцінки проекту.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом. Проведено аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс». Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс»

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Управління. Персонал. Продуктивність праці. Ефективність. Кадрова політика. Мотивація. Інвестиції. Проект.

KEYWORDS

Improvement. Management. Personnel. Labor productivity. Efficiency.

Personnel policy. Motivation. Investments. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	9
1.1. Поняття, функції та принципи управління персоналом підприємства.....	9
1.2. Вплив економічної нестабільності на ефективність управління персоналом.....	17
1.3. Сучасні методи удосконалення системи управління персоналом.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОТА-АЛЬЯНС».....	34
2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства.....	34
2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Сота-Альянс».....	40
2.3. Дослідження ефективності управління персоналом ТОВ «СОТА-АЛЬЯНС».....	47
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОТА-АЛЬЯНС».....	58
3.1. Заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс».....	58
3.2. Обґрунтування економічної ефективності мотиваційного проекту ТОВ «Сота-Альянс».....	66
Висновки до розділу 3.....	76

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Нестійка економіка характеризується частими коливаннями ринку, підвищеною конкуренцією, змінністю попиту на продукцію та послуги, зростанням вартості ресурсів і невизначеністю фінансових потоків. У таких умовах ефективне управління людськими ресурсами набуває особливої значущості, оскільки саме персонал є ключовим ресурсом, що забезпечує стабільність діяльності, конкурентоспроможність та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін.

Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, є багатограними і мають суттєвий вплив на ефективність функціонування підприємства. Однією з ключових проблем є недостатня мотивація працівників, яка проявляється у низькій зацікавленості в досягненні високих результатів, зниженні ініціативності та креативності, а також у відсутності прагнення до професійного розвитку. Високий рівень плинності кадрів призводить до додаткових витрат на підбір та навчання нових співробітників, порушує стабільність робочих процесів і знижує загальну продуктивність.

Важливою проблемою є відсутність або недостатній рівень системи оцінки ефективності праці, що ускладнює контроль за досягненням поставлених цілей, робить складним визначення результативності діяльності окремих працівників і команд, а також обмежує можливості об'єктивного формування системи преміювання та стимулювання.

Слабка внутрішня комунікація у підприємстві призводить до непорозумінь між структурними підрозділами, уповільнює процес прийняття

управлінських рішень і створює ризики виникнення конфліктів. Неузгодженість кадрової політики з цілями розвитку підприємства негативно впливає на реалізацію стратегічних планів, оскільки кадрові ресурси використовуються неефективно і не відповідають поточним та перспективним потребам організації.

Нестабільна економічна ситуація підсилює негативні наслідки цих проблем, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах обмежених фінансових та матеріальних ресурсів, підвищеної конкуренції та значних ризиків для бізнесу. Такі умови створюють додатковий тиск на систему управління персоналом, вимагаючи від керівництва швидкого реагування, впровадження гнучких підходів, адаптації кадрової політики до мінливих умов ринку та забезпечення стабільної роботи підприємства навіть у періоди економічної невизначеності.

Удосконалення системи управління персоналом дозволяє формувати ефективну кадрову стратегію, що включає підвищення професійного рівня працівників, розвиток мотиваційних механізмів, оптимізацію процесів планування та розподілу трудових ресурсів, а також створення сприятливого корпоративного клімату.

Отже, дослідження та впровадження сучасних підходів до управління персоналом є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств, збереження конкурентних переваг та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах постійних економічних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних підходів і формування методичних інструментів для ефективного управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- ознайомитись з поняттям, функціями та принципами управління персоналом;
- вивчити вплив економічної нестабільності на ефективність управління персоналом;

- розглянути сучасні методи удосконалення системи управління персоналом;
- навести організаційно-правову характеристику підприємства;
- дослідити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Сота-Альянс»;
- провести оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс»;
- рекомендувати заходи удосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс»;
- обґрунтувати економічну ефективність мотиваційного проекту.

Об'єктом дослідження є процес процес управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні інструменти та прикладні механізми управління персоналом підприємства в умовах економічної нестабільності.

Інформаційною базою є Річні звіти ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки, прогноз фінансових показників на майбутній рік, аналітичні та інші матеріали, які охоплюють теорію і практику управління персоналом.

Методи дослідження: аналіз і синтез наукової літератури, порівняння, узагальнення, систематизація знань щодо управління персоналом, спостереження, порівняльний аналіз показників діяльності, методи структурно-функціонального аналізу, графічні методи, метод прогнозування, методи інвестиційної оцінки проекту.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до підвищення ефективності системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Сота-Альянс», що включає розробку та впровадження удосконаленої кадрової політики, а також економічне обґрунтування мотиваційного проекту.

Практична значущість. Отримані результати дозволяють не лише підвищити ефективність персоналу ТОВ «Сота-Альянс», а й можуть бути використані як методичний інструмент для удосконалення системи

управління персоналом у підприємствах аналогічного профілю в умовах нестійкої економіки.

Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, кожен із яких розділений на підрозділи, а також містить висновки, загальні висновки та перелік використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки машинописного тексту і включає 10 рисунків та 27 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Поняття, функції та принципи управління персоналом підприємства

Організація та управління людськими ресурсами є одним із фундаментальних аспектів функціонування підприємства, оскільки спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів, забезпечення їх мотивації та розвитку професійних компетенцій. Персонал (від лат. *persona* – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору [11, 22].

У наукових джерелах наводяться різні тлумачення поняття «управління персоналом». Зокрема, за визначенням І. П. Петрова, управління персоналом – це комплексна діяльність, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за використанням трудових ресурсів підприємства для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

У зарубіжних дослідженнях термін «Human Resource Management» (HRM) розглядається як системний підхід до управління людьми в організації, який спрямований на оптимізацію їх потенціалу та інтеграцію персоналу у загальну стратегію підприємства.

Система управління персоналом включає в себе комплекс функцій, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів. У сучасній

практиці виділяють такі основні функції управління персоналом [19]:

1. Планування персоналу – визначення потреб підприємства у кадрах, формування штатного розкладу та розподіл обов’язків між працівниками.
2. Підбір і адаптація кадрів – процес залучення нових працівників, оцінка їх компетенцій та інтеграція в організаційну культуру.
3. Оцінка ефективності праці – контроль та аналіз результатів діяльності персоналу, визначення продуктивності та якості виконання завдань.
4. Мотивація та стимулювання – створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності та залученості працівників.
5. Навчання та розвиток – підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників для забезпечення їх відповідності потребам підприємства.
6. Утримання персоналу – розробка програм лояльності, підтримка корпоративної культури та формування сприятливого робочого середовища.

Функції управління персоналом на підприємства наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Структура функцій управління персоналом на підприємстві [32]

Функції	Зміст та завдання
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах, формування штатного розкладу, розподіл обов’язків
Підбір і адаптація	Залучення, відбір, оцінка компетенцій, інтеграція нових працівників
Оцінка ефективності праці	Контроль результатів діяльності, визначення продуктивності та якості виконання
Мотивація та стимулювання	Розробка матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, професійний розвиток працівників
Утримання персоналу	Програми лояльності, корпоративна культура, підтримка сприятливого середовища

Планування персоналу передбачає визначення потреб підприємства у кадрах, формування штатного розкладу та розподіл обов'язків між працівниками, що дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між чисельністю персоналу та обсягом робіт, а також створює основу для ефективного функціонування організації.

Підбір і адаптація кадрів включає процес залучення нових працівників, оцінку їхніх компетенцій та інтеграцію в організаційну культуру, що сприяє швидкій адаптації працівників до умов роботи та забезпечує відповідність їхніх професійних навичок потребам підприємства.

Оцінка ефективності праці полягає в контролі та аналізі результатів діяльності персоналу, визначенні продуктивності та якості виконання завдань, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у роботі, коригувати робочі процеси та підвищувати загальну ефективність трудової діяльності.

Мотивація (з лат. *move*) – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [12].

Навчання та розвиток передбачає підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу, що забезпечує відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам ринку та потребам організації, а також сприяє формуванню кадрового резерву для подальшого розвитку підприємства.

Утримання персоналу охоплює розробку програм лояльності, підтримку корпоративної культури та формування сприятливого робочого середовища, що дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити задоволеність працівників та забезпечити стабільність колективу. Усі функції взаємопов'язані та утворюють комплексну систему управління персоналом, яка є важливим чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Ефективність системи управління персоналом залежить від дотримання певних принципів, що визначають основні підходи до організації трудових

відносин на підприємстві. До ключових принципів відносять [31, 58]:

– принцип системності – управління персоналом розглядається як цілісна система, де всі функції взаємопов’язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства;

– принцип науковості – прийняття рішень у сфері управління персоналом ґрунтується на аналізі даних, дослідженні ринку праці та використанні сучасних методів оцінки ефективності;

– принцип комплексності – враховуються всі аспекти управління персоналом: планування, мотивація, розвиток, оцінка та утримання працівників;

– принцип індивідуалізації – враховуються особистісні характеристики працівників, їхні потреби, компетенції та кар’єрні прагнення;

– принцип економічної доцільності – управлінські рішення повинні бути оптимальними з точки зору витрат та ефективності використання трудових ресурсів;

– принцип динамічності – система управління персоналом має постійно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принципи системи управління персоналом відображено на рисунку 1.1

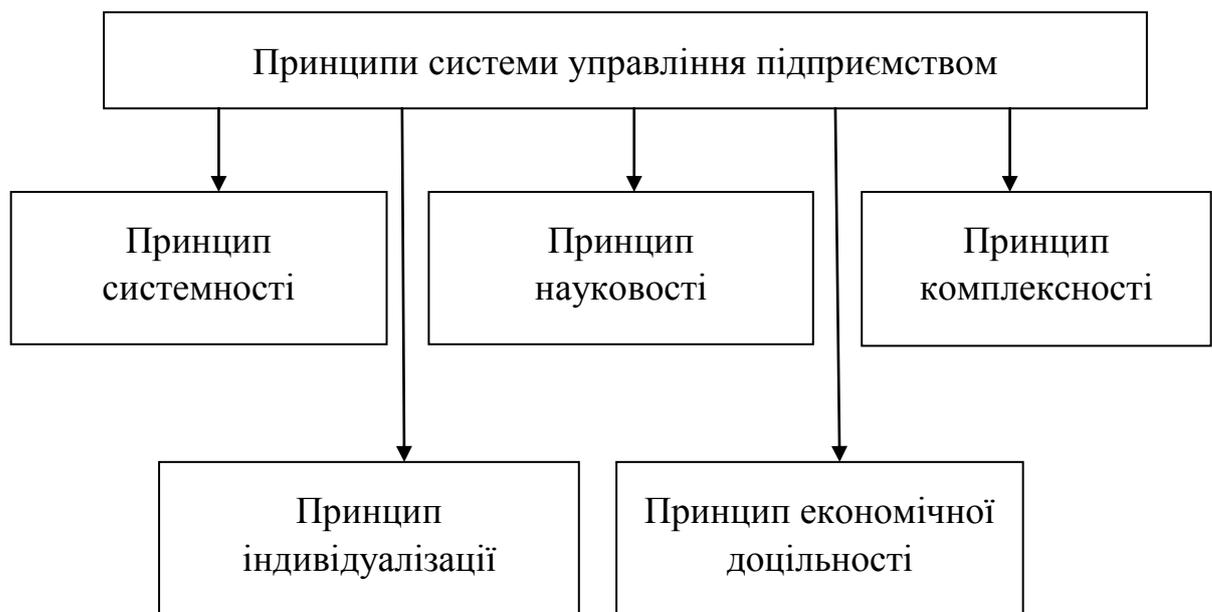


Рис. 1.1. Принципи організації управлінської діяльності підприємства [51]

До ключових принципів управління персоналом належить принцип системності, який передбачає розгляд управління кадрами як цілісної організаційної системи, де всі функції та процеси тісно взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Даний принцип забезпечує інтеграцію окремих елементів управління, таких як планування, підбір, мотивація, розвиток та оцінка персоналу, у єдину логічну структуру, що підвищує ефективність діяльності організації загалом.

Принцип науковості передбачає, що всі управлінські рішення в сфері персоналу повинні базуватися на об'єктивних даних, результатах аналізу ринку праці, внутрішніх показниках продуктивності та сучасних методах оцінки ефективності, що дозволяє мінімізувати ризики необґрунтованих рішень і забезпечує раціональне використання трудових ресурсів [23].

Принцип комплексності означає, що управління персоналом охоплює всі його аспекти, включно з плануванням потреб у кадрах, підбором та адаптацією працівників, мотивацією та стимулюванням, навчанням і розвитком, оцінкою ефективності та утриманням персоналу, що гарантує гармонійний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Принцип індивідуалізації передбачає врахування особистісних характеристик працівників, їхніх професійних компетенцій, потреб та кар'єрних прагнень, що дозволяє створювати умови для максимального розкриття потенціалу кожного співробітника та підвищує загальну ефективність колективу.

Принцип економічної доцільності зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень, які є оптимальними з точки зору витрат і забезпечують ефективне використання трудових ресурсів, що сприяє підвищенню фінансової стабільності та продуктивності підприємства.

Принцип динамічності передбачає постійну адаптацію системи

управління персоналом до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, таких як трансформації ринку, зміни в законодавстві чи коливання попиту на продукцію, що забезпечує гнучкість організації та її здатність ефективно реагувати на нові виклики.

У сучасній теорії управління виділяють кілька основних підходів до управління персоналом [33, 55]:

1. Адміністративний підхід – акцент на виконанні формальних правил та інструкцій, контроль за трудовою дисципліною.
2. Соціально-психологічний підхід – орієнтація на мотивацію, розвиток комунікацій та задоволеність працівників.
3. Системний підхід – розгляд персоналу як складової частини організаційної системи з урахуванням взаємозв'язку всіх процесів.
4. Стратегічний підхід – інтеграція управління персоналом у загальну стратегію розвитку підприємства, орієнтація на довгострокові цілі.

В сучасній теорії управління персоналом адміністративний підхід розглядається як один із класичних методів організації трудової діяльності, який акцентує увагу на чіткому регламентуванні процесів та дисциплінованому виконанні посадових обов'язків. Він передбачає встановлення формальних правил, інструкцій та нормативів, що регулюють поведінку працівників і порядок виконання робіт на підприємстві. Основна мета адміністративного підходу полягає в забезпеченні стабільності та передбачуваності організаційних процесів шляхом централізованого контролю та управління кадрами [14, 49].

У рамках даного підходу велике значення надається ієрархії, посадовим інструкціям, регламентам, а також системі наказів та розпоряджень, що визначають права та обов'язки працівників. Такий підхід дозволяє підтримувати дисципліну, координувати діяльність великого колективу та забезпечувати виконання завдань у встановлені строки, що особливо важливо для підприємств із складною структурою або суворими вимогами до технологічних процесів. Водночас адміністративний підхід має певні

обмеження: він не завжди стимулює ініціативу та творчість працівників, може знижувати мотивацію та залученість персоналу і не враховує індивідуальні потреби працівників. Незважаючи на це, він залишається актуальним у поєднанні з іншими підходами, особливо в тих випадках, коли необхідно забезпечити чітке виконання стандартів, правил і процедур у діяльності підприємства.

Соціально-психологічний підхід до управління персоналом акцентує увагу на взаємозв'язках між працівниками, їхньою мотивацією, задоволеністю роботою та формуванням сприятливого соціального клімату в колективі. На відміну від адміністративного підходу, який орієнтований на формальні правила та дисципліну, соціально-психологічний підхід враховує психологічні та соціальні потреби співробітників, їхні міжособистісні відносини, емоційний стан і рівень залученості в робочий процес. Основною метою цього підходу є підвищення мотивації та продуктивності працівників шляхом створення комфортного робочого середовища, розвитку комунікацій між колегами та керівництвом, а також формування відчуття власної значущості та цінності кожного співробітника для організації [16, 44].

Впровадження соціально-психологічного підходу забезпечує організації конкурентні переваги, оскільки задоволені, мотивовані та ефективно взаємодіючі працівники створюють основу для високої продуктивності та інноваційного розвитку підприємства. Незважаючи на те, що його застосування вимагає додаткових ресурсів і часу для управлінських практик, цей підхід є важливим для формування стійкого, адаптивного та професійно розвиненого колективу.

Системний підхід до управління персоналом розглядає підприємство як єдину цілісну систему, де всі складові елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. У межах цього підходу управління кадрами сприймається не як ізольована функція, а як складова загальної організаційної структури, що взаємодіє з іншими підсистемами підприємства, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та логістика [21, 46].

Основна ідея системного підходу полягає в тому, що будь-які зміни в одному елементі системи, наприклад, у політиці мотивації або структурі штату, неминуче впливають на інші процеси, тому управлінські рішення повинні враховувати ці взаємозв'язки та наслідки.

Системний підхід передбачає комплексний аналіз та планування всіх процесів управління персоналом, включно з підбором і адаптацією кадрів, оцінкою ефективності праці, навчанням та розвитком, мотивацією і стимулюванням, а також утриманням працівників. Він дозволяє створити узгоджену систему, де кожна функція доповнює інші, забезпечуючи максимальну ефективність використання трудових ресурсів і сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Системний підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ринкові коливання, підвищувати продуктивність і ефективність роботи персоналу. Він створює умови для стратегічного управління людськими ресурсами, формує основу для впровадження інновацій та забезпечує довгострокову стабільність організації. Завдяки своєму комплексному характеру системний підхід є однією з найбільш ефективних концепцій управління персоналом у сучасних умовах розвитку економіки та конкурентного середовища [15].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає інтеграцію кадрової політики та практик у загальну стратегію розвитку підприємства, спрямовану на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності. У межах цього підходу управління персоналом розглядається не як сукупність ізольованих функцій, а як системний процес, який безпосередньо впливає на формування стратегії підприємства, розвиток його потенціалу та ефективність усіх бізнес-процесів. Основна мета стратегічного підходу полягає у забезпеченні відповідності кадрового потенціалу організаційним цілям, прогнозуванні майбутніх потреб у кваліфікованих кадрах та формуванні умов для розвитку лояльного, мотивованого та професійно підготовленого колективу.

Застосування стратегічного підходу дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й сформувати стійку конкурентну позицію на ринку, забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики та створити умови для довгострокового розвитку. Таким чином, стратегічний підхід до управління персоналом є ключовим чинником забезпечення стабільності, адаптивності та інноваційного потенціалу сучасного підприємства [24, 60].

1.2. Вплив економічної нестабільності на ефективність управління персоналом

Економічна нестабільність характеризується коливаннями макроекономічних показників, зниженням темпів економічного зростання, зростанням інфляції, падінням купівельної спроможності населення та змінами попиту на продукцію та послуги. В умовах нестійкої економіки підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, включно з кадровою політикою, до мінливих умов ринку [3, 41].

Високий рівень економічної нестабільності створює ряд викликів для управління персоналом. По-перше, це підвищена невизначеність у плануванні чисельності та структури персоналу. По-друге, зниження фінансових ресурсів обмежує можливості для мотивації, підвищення кваліфікації. По-третє, нестабільність на ринку праці спричинює підвищену плінність кадрів та складнощі в утриманні кваліфікованих спеціалістів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив економічної нестабільності на зміни у процесах управління персоналом [42]

Напрямки управління персоналом	Вплив економічної нестабільності
Планування кадрових потреб	Частий перегляд чисельності та структури штату, адаптація до змін попиту

Напрямки управління персоналом	Вплив економічної нестабільності
Залучення нових працівників	Зростання використання тимчасових та контрактних форм зайнятості
Оцінка трудової діяльності	Перегляд критеріїв оцінки з урахуванням обмежених ресурсів
Стимулювання персоналу	Зменшення матеріальних стимулів, посилення нематеріальної мотивації
Професійне зростання	Скорочення витрат на навчання, фокус на внутрішньому розвитку
Підтримка лояльності персоналу	Впровадження програм лояльності, психологічна підтримка

Ефективність управління персоналом у нестабільних умовах значною мірою визначається здатністю підприємства швидко адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Під впливом економічних факторів змінюються всі основні функції управління персоналом, включно з плануванням, підбором і адаптацією, мотивацією, оцінкою ефективності та розвитком кадрів [10, 56].

Планування кадрових потреб у період економічної нестабільності потребує частішого перегляду чисельності та структури штату, врахування ризиків скорочення або оптимізації витрат. Підбір і адаптація кадрів стають більш гнучкими, часто застосовуються тимчасові контракти або проєктні форми зайнятості. Мотивація та стимулювання у таких умовах потребують переорієнтації з матеріальних стимулів на нематеріальні, такі як професійний розвиток, кар'єрні перспективи та психологічна підтримка.

Планування персоналу в умовах нестабільності потребує постійного перегляду чисельності та структури штату. Зміни попиту на продукцію або послуги змушують підприємство швидко реагувати на потреби ринку, що включає як скорочення зайвих посад, так і тимчасове залучення додаткового персоналу. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, зберігати фінансову стабільність підприємства та водночас забезпечувати необхідний рівень продуктивності [6, 52].

Процес залучення нових працівників також зазнає змін: зростає використання тимчасових і контрактних форм зайнятості, що дозволяє підприємству швидко залучати потрібних спеціалістів без створення довгострокових зобов'язань. Ця практика забезпечує гнучкість у формуванні команди, дозволяє оперативно реагувати на зміни виробничих потреб і знижує ризики фінансових втрат у випадку скорочення обсягів роботи.

Критерії оцінки трудової діяльності переглядаються з урахуванням обмежених ресурсів та економічних реалій. Такий перегляд дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника, зберігаючи мотивацію і контроль продуктивності навіть при скороченні фінансових ресурсів або змінах обсягу робіт.

Процес стимулювання кадрів зазнає значних змін. Зменшується можливість матеріальних заохочень, що часто обмежується економічною ситуацією підприємства. Водночас посилюється роль нематеріальної мотивації: визнання досягнень, кар'єрний розвиток, участь у проєктній роботі та розвиток професійних навичок стають ключовими факторами підтримки залученості та продуктивності персоналу [4, 20].

Професійне зростання піддається скороченню витрат, тому підприємства орієнтуються на внутрішні ресурси, використання досвіду старших співробітників та адаптивні методи навчання, такі як менторство, онлайн-курси або короткострокові тренінги. Це дозволяє підтримувати професійний рівень кадрів при мінімізації фінансових витрат.

Підтримка лояльності персоналу в умовах економічної нестабільності потребує впровадження спеціальних програм лояльності та психологічної підтримки, що сприяє зниженню плинності кадрів і збереженню кваліфікованих працівників.

Підтримка корпоративної культури, увага до морального та психологічного стану співробітників стають критично важливими для забезпечення стабільності колективу та підвищення ефективності управління персоналом у складних економічних умовах.

Економічна нестабільність безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом через підвищення ризику плинності кадрів, зниження мотивації та продуктивності, а також ускладнення процесів розвитку та оцінки персоналу. Як наслідок, підприємства стикаються з проблемами [13]:

- нестача кваліфікованих працівників у критичних підрозділах;
- зниження загальної продуктивності та якості виконання робіт;
- підвищена ймовірність конфліктів та демотивації персоналу;
- необхідність перегляду системи оплати праці та стимулювання.

Вплив економічних факторів на ефективність управління персоналом можна відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні наслідки економічної нестабільності для управління персоналом [36]

Економічний фактор	Вплив на управління персоналом
Коливання попиту на продукцію	Перегляд чисельності персоналу та його розподілу
Зростання інфляції	Обмеження фінансових ресурсів для мотивації та розвитку працівників
Нестабільність ринку праці	Підвищена плинність кадрів, складнощі в утриманні кваліфікованих співробітників
Зниження доходів підприємства	Скорочення витрат на навчання та підвищення кваліфікації
Підвищені ризики бізнесу	Необхідність адаптивних кадрових стратегій та більш гнучких підходів до управління

Попит – це запит фактичного або потенційного покупця, споживача на придбання товару за наявних у нього коштів, що призначені для цієї покупки. Попит відображає, з одного боку, потребу покупця в деяких товарах або послугах, бажання придбати ці товари або послуги в певній кількості і, з іншого боку, можливість сплатити за покупку за цінами, що знаходяться в межах «доступного» діапазону. Коливання попиту на продукцію або послуги

безпосередньо впливають на планування чисельності та структури персоналу підприємства [40, 47].

Зростання інфляції та обмежені фінансові ресурси підприємства суттєво впливають на мотивацію та розвиток персоналу. Скорочуються можливості для матеріального стимулювання, навчання та підвищення кваліфікації, що знижує привабливість роботи для співробітників і може призводити до демотивації. У таких умовах важливого значення набувають нематеріальні засоби мотивації, такі як професійний розвиток, участь у важливих проєктах, кар'єрні перспективи, корпоративна культура та психологічна підтримка.

Нестабільність ринку праці також призводить до підвищення плинності кадрів, ускладнює утримання кваліфікованих співробітників і змушує підприємства впроваджувати програми лояльності, які підтримують моральний дух і відчуття значущості працівників для організації. Це включає гнучкі графіки роботи, внутрішнє навчання та розвиток, системи нематеріального стимулювання та психологічну підтримку, що знижує ризики втрати цінних кадрів [8, 34].

Економічна нестабільність має комплексний вплив на управління персоналом: вона змушує підприємства оперативно адаптувати кадрові стратегії, впроваджувати гнучкі форми зайнятості, переглядати системи оцінки і стимулювання, а також приділяти підвищену увагу психологічному клімату та корпоративній культурі. Такі заходи дозволяють зберегти продуктивність і залученість персоналу, навіть за умов обмежених ресурсів та зовнішніх економічних викликів.

Аналіз наукових джерел та практичних кейсів демонструє, що економічна нестабільність є одним із найсуттєвіших чинників, які ускладнюють ефективне управління персоналом на підприємствах різних сфер діяльності. У періоди економічних коливань організації стикаються з підвищеною невизначеністю у плануванні чисельності і структури штату, складнощами в мотивації працівників, обмеженими можливостями для

їхнього професійного розвитку та необхідністю перегляду критеріїв оцінки ефективності роботи. В таких умовах традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо гнучкими та потребують істотної адаптації до змінних економічних умов [17, 50].

Для підтримки стабільності колективу та забезпечення продуктивності в умовах нестабільної економіки підприємства повинні впроваджувати адаптивні кадрові стратегії, що передбачають прогнозування ризиків, своєчасне коригування чисельності та структури штату, а також впровадження гнучких форм зайнятості, таких як тимчасові контракти або проектні працівники.

Особливого значення набуває нематеріальна мотивація, що включає розвиток корпоративної культури, визнання досягнень, кар'єрні перспективи, навчання та розвиток компетенцій, психологічну підтримку та створення сприятливого соціального клімату.

Ефективна кадрова політика в умовах економічної нестабільності повинна спиратися на комплексний підхід, який поєднує адаптивність, стратегічне планування і активне управління людським капіталом. Організації, здатні швидко реагувати на зовнішні зміни, вчасно переглядати управлінські рішення та впроваджувати інноваційні підходи до мотивації і розвитку персоналу, можуть не лише зберегти стабільність колективу, а й підтримати продуктивність, підвищити залученість працівників та зберегти конкурентні переваги навіть у кризові періоди [2, 35].

Таким чином, науковий та практичний досвід підтверджує, що економічна нестабільність змінює традиційні моделі управління персоналом, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на збереження людського капіталу як ключового ресурсу підприємства. Успішні підприємства застосовують системний і стратегічний підходи до управління кадрами, інтегруючи їх у загальну бізнес-стратегію та забезпечуючи довгострокову стійкість і ефективність організації.

Успішні підприємства застосовують системний і стратегічний підходи

до управління кадрами, інтегруючи їх у загальну бізнес-стратегію та забезпечуючи довгострокову стійкість і ефективність організації. Це означає, що кадрова політика розглядається як невід'ємна складова стратегічного розвитку підприємства, де кожне рішення щодо персоналу має безпосередній вплив на досягнення бізнес-цілей [18, 57].

Системний і стратегічний підходи до управління кадрами не лише підвищують ефективність окремих функцій управління персоналом, а й забезпечують синергію між розвитком людського капіталу та загальною стратегією підприємства, що дозволяє досягати довгострокових цілей організації, забезпечувати стабільність у кризових ситуаціях та створювати умови для постійного розвитку і вдосконалення бізнес-процесів.

1.3. Сучасні методи удосконалення системи управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства все частіше стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Удосконалення системи управління персоналом передбачає впровадження сучасних методів, технологій та підходів, спрямованих на підвищення ефективності функцій кадрової політики: планування, підбору, мотивації, оцінки результативності праці, розвитку та утримання персоналу.

Сучасна система управління персоналом має враховувати не лише внутрішні потреби організації, а й зовнішні умови ринку праці, економічну ситуацію, технологічні зміни та соціальні фактори. Вона повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною забезпечувати довгострокову стабільність підприємства навіть у умовах економічної нестабільності та високої конкуренції [1, 37].

Сучасні методи управління персоналом включають як класичні, так і інноваційні підходи, які дозволяють оптимізувати кадрові процеси, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати розвиток персоналу.

Основні методи можна класифікувати за такими напрямками [25]:

– методи планування та організації персоналу – прогнозування потреб у кадрах, аналіз структури штату, оптимізація чисельності та розподілу обов’язків;

– методи підбору та адаптації – використання систем електронного рекрутингу, психологічного тестування, програм наставництва та адаптації нових працівників;

– методи оцінки ефективності та контролю – КРІ, система оцінки компетенцій, регулярні атестації, аналіз продуктивності та якості виконання завдань;

– методи мотивації та стимулювання – розробка матеріальних і нематеріальних стимулів, системи бонусів, гнучкі форми робочого часу.

– методи навчання та розвитку – внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми розвитку лідерських компетенцій;

– методи утримання персоналу – програми лояльності, корпоративна культура, психологічна підтримка, можливості кар’єрного росту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегічні та сучасні методи розвитку системи управління персоналом [9]

Напрями управлінської діяльності	Ключові методи	Результативність
Планування та організація	Прогнозування, аналіз структури штату, оптимізація чисельності	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Підбір та адаптація	Електронний рекрутинг, психологічне тестування, наставництво	Швидка інтеграція нових працівників, підвищення компетентності
Оцінка ефективності	КРІ, атестації, аналіз продуктивності	Об’єктивна оцінка результативності праці
Мотивація та	Бонуси, гнучкий графік,	Зростання залученості та

Напрями управлінської діяльності	Ключові методи	Результативність
стимулювання	корпоративне визнання	продуктивності персоналу
Навчання та розвиток	Тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми лідерства	Підвищення професійного рівня працівників
Утримання персоналу	Програми лояльності, корпоративна культура, психологічна підтримка	Зниження плинності кадрів, стабільність колективу

Одним із ключових напрямів є планування та організація персоналу, що передбачає прогнозування потреб у кадрах, аналіз структури штату та оптимізацію чисельності працівників. Цей напрям дозволяє підприємству не лише забезпечити наявність необхідного кадрового потенціалу, а й раціонально розподілити обов'язки, уникнути перевантаження окремих працівників та підвищити загальну продуктивність організації.

Використання ключових методів, таких як прогнозування потреб у кадрах, аналіз структури штату та оптимізація чисельності, дозволяє обґрунтовано визначати чисельність і склад персоналу відповідно до поточних і перспективних завдань підприємства. Застосування цих методів сприяє ефективному плануванню робочого часу, раціональному розподілу обов'язків між працівниками та зменшенню витрат на управління персоналом [28, 45].

В результаті впровадження цих методів досягається підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що проявляється у зростанні продуктивності праці, зменшенні непотрібних витрат і забезпеченні стабільності організаційних процесів. Такий підхід забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формує основу для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Підбір та адаптація персоналу є ключовим елементом системи

управління людськими ресурсами підприємства, оскільки від ефективності цього процесу залежить не лише оперативне заповнення вакансій, а й загальна стабільність і продуктивність колективу. Цей напрям включає комплекс заходів, спрямованих на залучення, відбір, оцінку компетенцій та інтеграцію нових працівників у корпоративне середовище. Основним завданням є забезпечення того, щоб нові співробітники максимально швидко освоїли робочі функції, зрозуміли корпоративні стандарти, цінності та правила взаємодії, а також змогли ефективно співпрацювати з уже діючими командами [38, 53].

Сучасні методи підбору персоналу включають використання електронного рекрутингу, що дозволяє значно розширити коло кандидатів, зменшити час пошуку та автоматизувати первинну обробку резюме. Психологічне тестування та оцінка компетенцій допомагають об'єктивно визначити професійні та особистісні якості кандидатів, їх відповідність посадовим вимогам і потенціал для розвитку. Наставництво або програми наставництва забезпечують поступову інтеграцію новачків у колектив, формують необхідні навички та допомагають швидше адаптуватися до організаційної культури.

Ефективна організація процесів підбору та адаптації дозволяє скоротити час, необхідний для освоєння нових посадових обов'язків, підвищити компетентність і мотивацію працівників, а також знизити ризик швидкої плинності кадрів. Крім того, правильно вибудований процес адаптації сприяє формуванню позитивного ставлення до роботодавця, зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної продуктивності підприємства. Таким чином, відбір та адаптація персоналу є стратегічно важливою складовою системи управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність і стабільність діяльності організації.

Оцінка ефективності праці є невід'ємним елементом системи управління персоналом і має стратегічне значення для забезпечення високої результативності діяльності підприємства. Вона передбачає систематичний

контроль і детальний аналіз результатів роботи співробітників, оцінку продуктивності, якості виконання посадових обов'язків та відповідності фактичних результатів поставленим цілям і стандартам. Такий підхід дозволяє керівництву не лише відстежувати поточний рівень виконання завдань, а й виявляти потенційні проблеми, прогнозувати наслідки кадрових рішень та формувати обґрунтовані стратегії розвитку персоналу [39].

У сучасній практиці управління широко застосовуються різноманітні методи оцінки ефективності праці. Серед них ключове місце займає використання системи КРІ (ключових показників ефективності), яка дозволяє чітко визначити критерії оцінки результатів діяльності кожного працівника відповідно до специфіки його функцій. Проведення атестацій і регулярного моніторингу результативності забезпечує об'єктивність оцінки, дозволяє порівнювати фактичні досягнення з плановими показниками та своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони співробітників [31, 58].

Оцінка ефективності праці також є основою для розробки та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, оптимізації робочих процесів та стимулювання персоналу. Вона дозволяє визначати пріоритетні напрями навчання і розвитку, коригувати систему мотивації та створювати умови для професійного зростання працівників. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищувати якість виконання завдань, зміцнювати дисципліну, заохочувати інноваційні ініціативи та забезпечувати сталий розвиток організації в цілому.

Мотивація та стимулювання персоналу є ключовим компонентом системи управління людськими ресурсами підприємства, оскільки без належного рівня мотивації неможливо досягти високої продуктивності, залученості та лояльності працівників.

Даний напрям управлінської діяльності передбачає створення комплексної системи матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення ефективності виконання посадових обов'язків та формування сприятливого корпоративного клімату. Саме рівень мотивації визначає

здатність колективу досягати високих показників продуктивності, проявляти активну залученість у виконання робочих завдань та демонструвати лояльність до організації. Без належного стимулювання працівників ефективність роботи підприємства значно знижується, виникає ризик демотивації, зниження якості виконання обов'язків та підвищення плинності кадрів [27, 30].

Методи мотивації включають бонусні та преміальні програми, що дозволяють заохочувати працівників за досягнення конкретних результатів; гнучкі форми робочого часу та дистанційну зайнятість, які підвищують комфорт і продуктивність; внутрішнє корпоративне визнання, яке підсилює моральну задоволеність працівників і стимулює розвиток ініціативності; а також інші заходи заохочення, наприклад участь у соціальних проектах підприємства або програми додаткових пільг.

Ефективна мотиваційна система формує позитивну взаємодію між працівником і організацією, сприяє розвитку професійних навичок, ініціативності та підвищує загальну продуктивність колективу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи мотивації та стимулювання персоналу підприємства [29]

Методи мотивації	Основні функції та призначення	Вплив на ефективність управління персоналом
Бонусні та преміальні програми	Заохочення за досягнення конкретних результатів	Підвищення продуктивності, стимулювання досягнення цілей
Гнучкі форми робочого часу	Можливість вибору графіку, дистанційна робота	Збільшення залученості, покращення балансу між роботою та життям
Корпоративне визнання	Публічне або внутрішнє відзначення досягнень працівників	Підвищення моральної задоволеності, розвиток ініціативності
Соціальні пільги та програми лояльності	Надання додаткових пільг, участь у корпоративних заходах	Зміцнення лояльності, зниження плинності кадрів

Методи мотивації	Основні функції та призначення	Вплив на ефективність управління персоналом
Професійне та кар'єрне зростання	Можливість навчання, участь у тренінгах, просування по кар'єрі	Підвищення кваліфікації, формування довгострокової мотивації

Навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливою складовою системи управління людськими ресурсами підприємства, оскільки від рівня професійної підготовки і компетентності працівників значною мірою залежить ефективність виконання ними посадових обов'язків, здатність адаптуватися до змінних умов ринку та загальний успіх організації. Цей напрям управлінської діяльності охоплює не лише підвищення кваліфікації та професійного рівня співробітників, а й розвиток їх лідерських і управлінських компетенцій, що дозволяє формувати резерв для внутрішнього кар'єрного зростання та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Основними методами навчання та розвитку персоналу є проведення тренінгів, спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації, семінарів, вебінарів, а також участь у програмах розвитку лідерства та управлінських навичок. Використання сучасних технологій, зокрема платформ електронного навчання та систем дистанційного навчання, дозволяє зробити процес підготовки персоналу більш гнучким, доступним і адаптованим до індивідуальних потреб працівників.

Систематичне навчання та розвиток сприяє забезпеченню відповідності кадрів вимогам сучасного ринку праці, підвищенню їх професійного рівня, а також розвитку критичного мислення, аналітичних та комунікативних навичок. Крім того, такі заходи стимулюють мотивацію співробітників до самовдосконалення, підвищують їх залученість у процеси підприємства і зміцнюють корпоративну культуру. Навчання та розвиток персоналу створюють умови для формування адаптивної, висококваліфікованої та мотивованої команди, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, що є особливо важливим в умовах динамічного бізнес-середовища.

Утримання персоналу є стратегічно важливим елементом системи управління людськими ресурсами підприємства, оскільки від здатності організації зберігати цінних співробітників залежить стабільність колективу, ефективність виконання завдань та досягнення довгострокових цілей. Даний напрям управлінської діяльності охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення лояльності працівників, підтримку позитивного корпоративного клімату та формування сприятливого робочого середовища, що дозволяє працівникам відчувати свою значущість і цінність для організації [26, 48].

Основними методами утримання персоналу є програми лояльності, які передбачають матеріальні та нематеріальні заохочення, соціальні пільги, бонуси за довгострокову співпрацю та інші заходи, що стимулюють працівників залишатися у компанії. Підтримка корпоративної культури сприяє формуванню єдиного колективу, взаємоповаги, спільних цінностей і стандартів поведінки, що створює сприятливе середовище для взаємодії між працівниками та керівництвом. Психологічна підтримка, включаючи коучинг, консультації, тренінги з управління стресом та розвиток емоційного інтелекту, допомагає зменшити рівень професійного вигорання, покращує моральний стан працівників та їхню здатність ефективно виконувати завдання навіть у складних умовах.

Ефективне впровадження заходів з утримання персоналу забезпечує зниження плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність робочого середовища та економію ресурсів, витрачених на підбір і навчання нових співробітників. Крім того, дані заходи формують позитивний корпоративний клімат, який сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку командної взаємодії та готовності брати на себе відповідальність за результати роботи.

Сучасні підприємства активно використовують технологічні інструменти для оптимізації управління персоналом. До них належать: системи управління людськими ресурсами (HRIS), платформи електронного навчання, цифрові системи оцінки продуктивності, онлайн-сервіси підбору та

рекрутингу. Використання таких інструментів автоматизує рутинні процеси, знизити ймовірність помилок, підвищити оперативність рішень та забезпечити комплексний підхід до розвитку персоналу (табл. 1.6).

HRIS (Human Resource Information System) – це інтегрована інформаційна система, призначена для ведення комплексного кадрового обліку та управління всією інформацією про персонал.

HRIS забезпечує централізоване зберігання даних про працівників, включаючи особисті дані, історію кар'єрного росту, результати оцінки продуктивності та навчання. Використання HRIS автоматизує рутинні кадрові процеси, зменшити кількість помилок у веденні документації, забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації для керівників і HR-спеціалістів. Вплив на систему управління персоналом проявляється у підвищенні точності обліку, скороченні часу на обробку даних і підвищенні ефективності управлінських рішень [5, 54].

Платформи електронного навчання призначені для організації дистанційного навчання, проведення тренінгів та оцінки знань і компетенцій працівників, що дозволяє створювати індивідуальні навчальні плани, контролювати прогрес співробітників та забезпечувати безперервне підвищення кваліфікації.

Таблиця 1.6

Технологічні інструменти удосконалення управління персоналом [43]

Інструменти	Основні функції та призначення	Вплив на систему управління персоналом
HRIS (Human Resource Information System)	Забезпечує ведення комплексного кадрового обліку, управління інформацією про персонал	Автоматизація кадрових процесів, оперативний доступ до даних, підвищення точності обліку
Платформи електронного навчання	Організація дистанційного навчання, проведення тренінгів, оцінка знань і компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників, розвиток ключових компетенцій, підтримка безперервного навчання

Інструменти	Основні функції та призначення	Вплив на систему управління персоналом
Системи оцінки продуктивності	Встановлення ключових показників ефективності (KPI), моніторинг результативності, проведення атестацій	Забезпечення об'єктивної оцінки праці, стимулювання підвищення продуктивності та якості виконання завдань
Платформи рекрутингу та підбору персоналу	Проведення електронного відбору, тестування кандидатів, автоматизація рекрутингових процесів	Скорочення часу підбору персоналу, підвищення ефективності залучення кваліфікованих працівників
Інструменти аналітики та HR-даних	Збір та аналіз статистичних даних по персоналу, прогнозування потреб у кадрах	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, планування кадрових ресурсів з урахуванням стратегічних цілей підприємства
Системи мотивації та внутрішнього визнання	Управління матеріальними та нематеріальними стимулюючими програмами, організація корпоративного визнання	Підвищення залученості працівників, формування лояльності та сприятливого корпоративного клімату

Системи оцінки продуктивності забезпечують встановлення ключових показників ефективності (KPI), моніторинг результативності працівників та проведення атестацій. Дані системи дозволяють об'єктивно вимірювати вклад кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони, а також планувати заходи щодо підвищення продуктивності. Вплив на управління персоналом проявляється у створенні прозорої системи оцінки, стимулюванні підвищення якості роботи.

Платформи рекрутингу та підбору персоналу спрямовані на автоматизацію процесу залучення нових співробітників. Вони дозволяють проводити електронний відбір, тестування кандидатів, обробку резюме та управління базою даних кандидатів. Використання цих платформ скорочує

час підбору персоналу, підвищує точність відбору та дозволяє ефективно залучати висококваліфікованих фахівців, що позитивно впливає на якість кадрового потенціалу підприємства [7, 59].

Інструменти аналітики та HR-даних забезпечують збір, обробку та аналіз статистичних даних по персоналу, а також прогнозування потреб у кадрах. Вони дозволяють керівництву оцінювати ефективність кадрових процесів, прогнозувати зміни чисельності та структури штату та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вплив на систему управління персоналом полягає у підвищенні точності планування кадрових ресурсів та інтеграції стратегічних цілей підприємства у кадрову політику.

Системи мотивації та внутрішнього визнання орієнтовані на управління матеріальними та нематеріальними стимулюючими програмами, а також на організацію корпоративного визнання працівників. За допомогою таких програм формувати індивідуальні та колективні програми заохочення, публічно визнавати досягнення працівників та підвищувати рівень їхньої залученості. Вплив на систему управління персоналом проявляється у зміцненні лояльності, формуванні позитивного корпоративного клімату, підвищенні мотивації та активності працівників, що безпосередньо впливає на ефективність роботи організації.

Висновки до розділу 1:

1. Організація та управління людськими ресурсами є одним із фундаментальних аспектів функціонування підприємства, оскільки спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів, забезпечення їх мотивації та розвитку професійних компетенцій. Персонал підприємства виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує досягнення цілей організації та її конкурентоспроможність на ринку.

2. Економічна нестабільність характеризується коливаннями макроекономічних показників, зниженням темпів економічного зростання, зростанням інфляції, падінням купівельної спроможності населення та змінами попиту на продукцію та послуги. В умовах нестійкої економіки

підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, включно з кадровою політикою, до мінливих умов ринку. Високий рівень економічної нестабільності створює ряд викликів для управління персоналом. Під впливом економічних факторів змінюються всі основні функції управління персоналом, включно з плануванням, підбором і адаптацією, мотивацією, оцінкою ефективності та розвитком кадрів.

3. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства все частіше стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Удосконалення системи управління персоналом передбачає впровадження сучасних методів, технологій та підходів, спрямованих на підвищення ефективності функцій кадрової політики: планування, підбору, мотивації, оцінки результативності праці, розвитку та утримання персоналу. Сучасна система управління персоналом має враховувати не лише внутрішні потреби організації, а й зовнішні умови ринку праці, економічну ситуацію, технологічні зміни та соціальні фактори.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОТА-АЛЬЯНС»

2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сота-Альянс» (далі ТОВ «Сота-Альянс») є юридичною особою, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту та інших внутрішніх документів. Підприємство було засноване у 2006 році та зареєстроване за юридичною адресою: 03049, м. Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 8,

корпус 59, офіс 79. За організаційно-правовою формою воно належить до господарських товариств, де учасники відповідають за зобов'язаннями лише в межах своїх внесків до статутного капіталу.

Основним видом діяльності товариства є роздрібна реалізація телекомунікаційного обладнання через спеціалізовані магазини. Додатково ТОВ «Сота-Альянс» здійснює такі види діяльності за КВЕД: неспеціалізовану оптову торгівлю, роздрібну торгівлю комп'ютерами, периферійними пристроями та програмним забезпеченням, продаж товарів поштою або через Інтернет, надання послуг у сфері безпроводного та іншого електрозв'язку, а також оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна, надання допоміжних комерційних послуг. Така різнопрофільність свідчить про прагнення підприємства до розширення спектра своєї діяльності та орієнтацію на задоволення потреб різних сегментів ринку.

ТОВ «Сота-Альянс» позиціонується на ринку України як спеціалізована роздрібна мережа з продажу телекомунікаційного обладнання та надання супутніх послуг. Як надійний партнер провідних операторів мобільного зв'язку – Київстар, Vodafone та lifecell – компанія поєднує реалізацію пристроїв із комплексною клієнтською підтримкою, що дозволяє задовольнити всі потреби в якісному комунікаційному сервісі.

Асортимент продукції ТОВ «Сота-Альянс» охоплює широкий спектр технічних засобів, зокрема мобільні телефони, включно з моделями різних форм-факторів, від класичних до сучасних смартфонів. Крім того, мережа пропонує SIM-карти, телефонні картки, а також різноманітні електронні пристрої та системи передачі даних, зокрема телекомунікаційне обладнання, мережеве обладнання, телефонне обладнання.

Крім основного товарного асортименту, в наявності є також аксесуари до мобільних пристроїв, що підсилюють функціональність та захист гаджетів (зокрема, чохли, захисні плівки, скло – актуально згідно з акційними пропозиціями різних брендів).

Структуру товарного асортименту ТОВ «Сота-Альянс» наведено в таблиці 2.1.

Таблиці 2.1

Номенклатура товарної продукції ТОВ «Сота-Альянс»

Група товарів	Складові елементи
Основне обладнання	Мобільні телефони, смартфони, телефони різних типів, мережеве та телекомунікаційне обладнання
Супутні товари	SIM-карти, телефонні картки, аксесуари (чохли, захисні плівки, захисне скло тощо)

Окрім продажу товарів, ТОВ «Сота-Альянс» надає послуги з налаштування пристроїв, серед яких діагностика застосунків на стабільність, перевірка синхронізації, очищення кешу, підключення периферійних пристроїв, налаштування хмарних облікових записів, а також комплексну підтримку встановлених сервісів від операторів – зазначено як важлива складова дієвих міжсервісних пакетів. Завдяки такому поєднанню товарів та послуг компанія забезпечує не лише продаж, а й повну клієнтську підтримку – від придбання пристрою до його належного функціонування у складі телекомунікаційної системи. Такий формат роботи робить ТОВ «Сота-Альянс» конкурентоспроможним гравцем у сфері роздрібної торгівлі телекомунікаційним обладнанням в Україні.

Основними конкурентами на ринку роздрібної торгівлі телекомунікаційним устаткуванням для ТОВ «Сота-Альянс» є провідні українські ритейлери, які пропонують широкий асортимент мобільних телефонів, гаджетів, аксесуарів та побутової електроніки, використовуючи як фізичні магазини, так і онлайн-платформи для продажу своєї продукції, а саме: ТОВ «Розетка. УА», ТОВ Алло, ТОВ «Цитрус», ТОВ «Фокстрот» та ТОВ «Комфі Трейд» (табл. 2.2).

Таблиці 2.2

Основні конкуренти ТОВ «Сота-Альянс» на ринку роздрібної торгівлі телекомунікаційним устаткуванням

№	Назва конкурента	Опис діяльності	Канали продажу
1	ТОВ «Розетка. УА»	Один з найбільших онлайн-ритейлерів в Україні, пропонує широкий асортимент техніки, включаючи мобільні телефони, планшети, аксесуари та інші телекомунікаційні пристрої	Онлайн-магазин
2	ТОВ Алло	Мережа магазинів, що спеціалізується на продажу мобільних телефонів, аксесуарів, побутової техніки та електроніки	Фізичні магазини, онлайн
3	ТОВ «Цитрус»	Ритейлер, що пропонує широкий вибір мобільних телефонів, аксесуарів, гаджетів та іншої електроніки	Фізичні магазини, онлайн-платформа
4	ТОВ «Фокстрот»	Мережа магазинів побутової техніки та електроніки, що також пропонує мобільні телефони, аксесуари та інші телекомунікаційні пристрої	Фізичні магазини, онлайн
5	ТОВ «Комфі Трейд»	Ритейлер, що спеціалізується на продажу побутової техніки, електроніки та мобільних пристроїв	Фізичні магазини, онлайн

ТОВ «Розетка. УА» (Rozetka) є одним з найбільших онлайн-ритейлерів в Україні, пропонуючи широкий асортимент техніки, включаючи мобільні телефони, планшети, аксесуари та інші телекомунікаційні пристрої. Її популярність та великий асортимент свідчать про значну частку ринку в онлайн-сегменті.

ТОВ Алло (Allo) є великою мережею магазинів, що спеціалізується на продажу мобільних телефонів, аксесуарів, побутової техніки та електроніки, має розвинену мережу магазинів у Києві та інших містах України. У 2013 році частка Comfy серед трійки провідних ритейлерів сегменту електроніки в Україні становила 27%, що може свідчити про значну частку ринку Алло у

фізичному ритейлі.

ТОВ «Цитрус» (Citrus) пропонує широкий вибір мобільних телефонів, аксесуарів, гаджетів та іншої електроніки, має як фізичні магазини, так і онлайн-платформу; у червні 2025 року мережа Цитрус налічувала близько 40 точок по всій Україні, що свідчить про стабільну присутність на ринку.

ТОВ «Фокстрот» (Foxtrot) є мережею магазинів побутової техніки та електроніки, яка також пропонує мобільні телефони, аксесуари та інші телекомунікаційні пристрої; у першому півріччі 2025 року обсяг продажів мережі збільшився на 20% у порівнянні з відповідним періодом минулого року, що відображає позитивну тенденцію зростання компанії.

ТОВ «Комфі Трейд» (Comfy) спеціалізується на продажу побутової техніки, електроніки та мобільних пристроїв, і незважаючи на меншу кількість магазинів, у 2013 році її частка серед трійки провідних ритейлерів сегменту електроніки в Україні становила 27%, що свідчить про значну частку ринку компанії.

Організаційна структура управління товариства ТОВ «Сота-Альянс» побудована відповідно до положень Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Статуту. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, що ухвалюють ключові рішення щодо діяльності та розвитку підприємства. Оперативне керівництво здійснює директор, який представляє інтереси товариства у взаємовідносинах із державними органами, партнерами та контрагентами.

Структурні підрозділи підприємства охоплюють основні напрями його діяльності: відділ продажів, відділ закупівель, відділ маркетингу, бухгалтерію, логістичний відділ, а також підрозділи технічної підтримки. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чітку підпорядкованість виконавчих підрозділів директору та ефективну координацію діяльності (рис. 2.1).

Загальні збори учасників

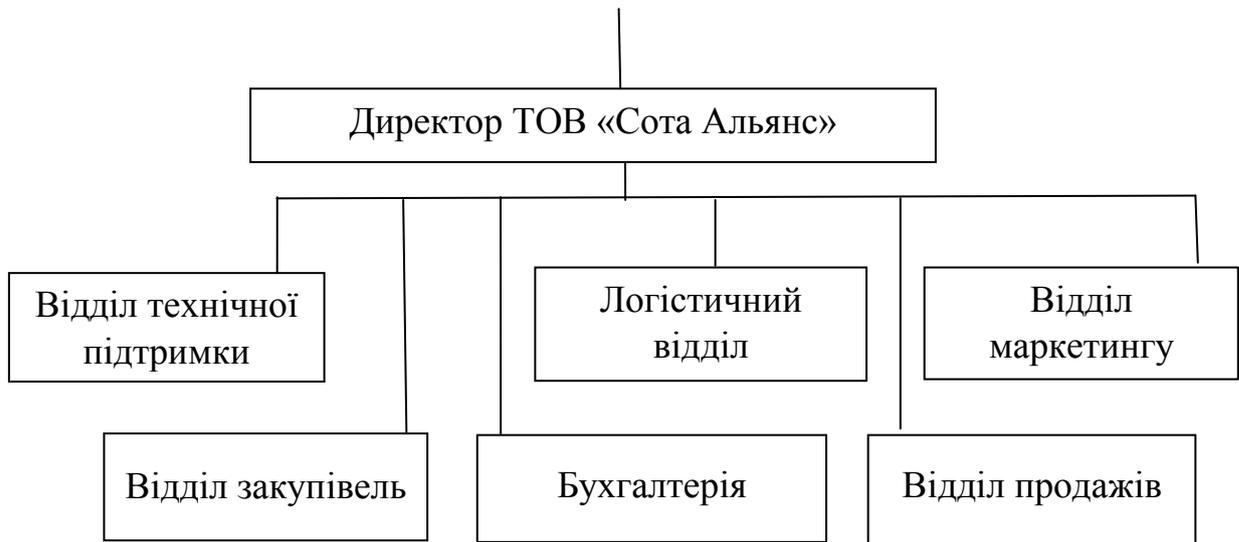


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сота-Альянс»

Структурні підрозділи ТОВ «Сота-Альянс» забезпечують виконання завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства. Відділ продажів відповідає за реалізацію продукції та послуг компанії, формування асортиментної політики, роботу з клієнтами, ведення переговорів, укладання договорів купівлі-продажу, а також контроль виконання планів продажів. Основним завданням цього підрозділу є забезпечення стабільного обсягу реалізації та збільшення частки компанії на ринку.

Відділ закупівель здійснює пошук та відбір постачальників, укладання договорів на поставку товарів та обладнання, контроль виконання договірних зобов'язань. Його діяльність спрямована на забезпечення підприємства якісними товарами та матеріалами за оптимальними цінами, а також на формування довгострокових партнерських відносин із контрагентами.

Відділ маркетингу займається вивченням ринку, аналізом попиту та пропозиції, моніторингом конкурентів, розробкою і реалізацією рекламних кампаній, просуванням продукції та бренду компанії. До його завдань входить формування позитивного іміджу підприємства, пошук нових ринків збуту та розробка стратегій розвитку.

Бухгалтерія забезпечує ведення фінансового та податкового обліку,

складання звітності відповідно до вимог законодавства, контроль за правильністю проведення фінансових операцій та ефективністю використання ресурсів підприємства. Також вона відповідає за розрахунки з працівниками, постачальниками і державними органами.

Логістичний відділ виконує функції організації та контролю транспортування, складування та збереження товарно-матеріальних цінностей. Він забезпечує безперебійне постачання продукції в торговельні точки та до кінцевих споживачів, оптимізацію логістичних процесів і зниження витрат на перевезення та зберігання.

Особливе значення для діяльності ТОВ «Сота-Альянс» мають підрозділи технічної підтримки. Вони забезпечують безперебійну роботу комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, систем відеоспостереження, касового обладнання та програмного забезпечення. Функціональні обов'язки цих підрозділів включають обслуговування та ремонт обладнання, надання допомоги користувачам, адміністрування серверів і корпоративної мережі, забезпечення кібербезпеки, а також ведення обліку технічних засобів і програмних ресурсів.

Організаційна структура ТОВ «Сота-Альянс» забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами, сприяє ефективному управлінню продажами та обслуговуванням клієнтів.

2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Сота-Альянс»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається насамперед його фінансово-економічними результатами. Вони є відображенням рівня використання ресурсів, організації виробничих процесів, конкурентних переваг та адаптивності до умов ринкового середовища. Саме фінансові показники дозволяють оцінити доцільність управлінських рішень, ступінь розвитку підприємства, його стабільність та перспективи зростання. У таблиці 2.3 відображено зміни обсягів доходу ТОВ

«Сота-Альянс» у період 2020-2024 років.

Таблиці 2.3

Динаміка доходу ТОВ «Сота-Альянс» за 2020-2024 роки

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації товарів (послуг), тис. грн.	365835	275626	343377	403514	483375
Відсоток до попереднього року, %	100	75,36	124,53	117,50	119,77
Відсоток до базового року (2020), %	100	75,36	93,85	110,28	132,09

Аналіз динаміки доходу ТОВ «Сота-Альянс» у 2020-2024 роках вказує на наявність як спаду, так і подальшого зростання фінансових результатів. У 2021 році дохід підприємства зменшився на 24,64 % порівняно з 2020 роком, що можна пояснити впливом зовнішніх факторів та зниженням обсягів реалізації. Проте вже у 2022 році підприємству вдалося суттєво покращити результати: показник доходу зріс на 24,53 % відносно попереднього року. У наступні періоди простежується стійка тенденція до зростання: у 2023 році дохід збільшився ще на 17,5 %, а у 2024 році - на 19,77 % порівняно з попереднім роком.

Дохід ТОВ «Сота-Альянс» у 2024 році порівняно з базовим 2020 роком, зріс на 32,09 % (рис. 2.2).

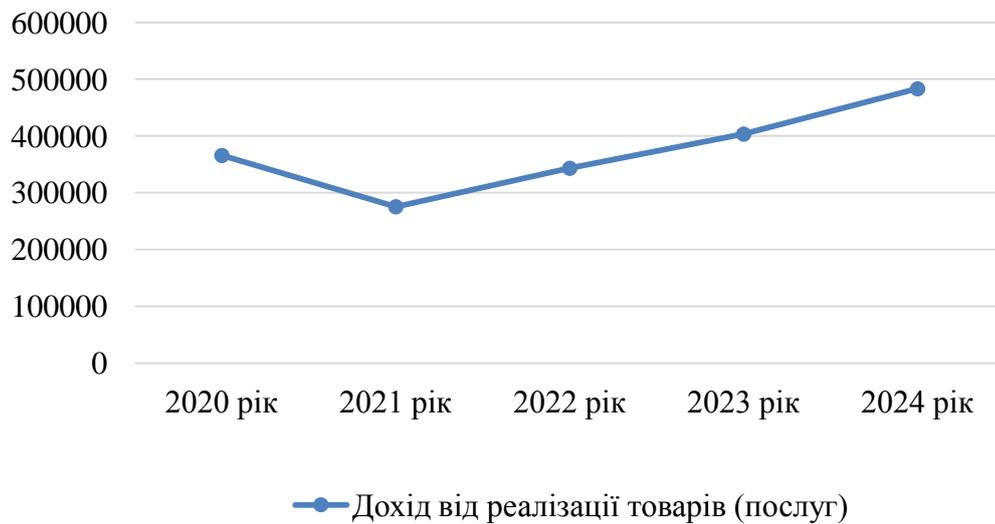


Рис. 2.2. Зміни показника доходу від реалізації товарів (послуг) ТОВ «Сота-Альянс» протягом 2020-2024 років

Таким чином, незважаючи на тимчасове зниження виручки від реалізації товарів у 2021 році, ТОВ «Сота-Альянс» зуміло не лише відновити свої позиції, а й продемонструвати стале нарощення доходів у подальші роки.

Для оцінки результатів діяльності ТОВ «Сота-Альянс» важливо дослідити ключові фінансово-економічні показники, які характеризують динаміку доходів, прибутковості та кадрового потенціалу. У таблиці 2.4 наведено дані основних параметрів господарської діяльності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки, що дозволяє простежити зміни у фінансових результатах, структурі активів і зобов'язань, а також у чисельності персоналу.

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки засвідчив таку динаміку основних результатів. Обсяг доходу від реалізації продукції та послуг у 2024 р. зріс на 139998 тис. грн., або на 40,8 % у порівнянні з 2022 роком. Разом з тим, показники прибутковості демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток у 2024 році зменшився на 29,7 % відносно 2022 року.

Таблиці 2.4

**Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Сота-Альянс»
за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.		Темп зростання 2024/2022, %
	2022	2023	2024	абс.	відн.	
Дохід від реалізації товарів (послуг), тис. грн.	343377	403514	483375	139998	40,8	40,8
Чистий прибуток, тис. грн.	11105	8971	7805	-3300	-29,7	-29,7
Сукупні активи, тис. грн.	143040	154870	176535	3395	23,4	23,4
Фінансові зобов'язання, тис. грн.	24332	38402	66362	42030	172,7	172,7
Чисельність персоналу, осіб	475	436	444	-31	-6,5	-6,5

У структурі майнового стану спостерігається зростання сукупних активів на 23,4 %. Водночас суттєве збільшення фінансових зобов'язань (на 172,7 %) є негативним фактором, оскільки воно свідчить про підвищення боргового навантаження та потенційні ризики зниження фінансової стійкості. Крім того, чисельність персоналу підприємства скоротилася на 6,5 %.

Отже, ТОВ «Сота-Альянс» у 2022-2024 рр. продемонструвало зростання доходів та активів, проте водночас зіткнулося зі скороченням чистого прибутку й істотним збільшенням фінансових зобов'язань. Така динаміка свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку ТОВ «Сота-Альянс», але водночас акцентує увагу на необхідності посилення контролю за витратами та оптимізації структури фінансування.

Зміни показника чистого прибутку ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки графічно відображено на рисунку 2.3.

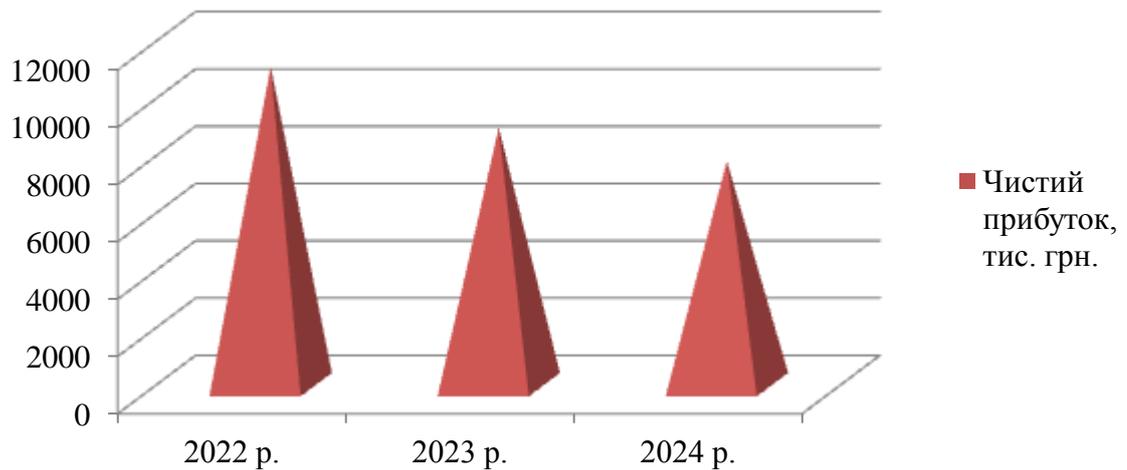


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки

Важливим напрямом діяльності ТОВ «Сота-Альянс» є участь у системі публічних закупівель Prozorro, що забезпечує розширення ринків збуту та підвищує конкурентоспроможність підприємства. У таблиці 2.5 наведено обсяги реалізації компанії через дану систему за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку продажів та визначити тенденції розвитку даного сегмента діяльності.

Таблиці 2.5

Обсяги реалізації ТОВ «Сота-Альянс» у системі публічних закупівель Prozorro за 2022-2024 роки

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Обсяг продажів, тис. грн.	236,2	163,5	428,1
Відсоток до попереднього року, %	-	69,2	261,8
Відсоток до базового року (2022), %	100	69,2	181,3

Аналіз обсягів реалізації ТОВ «Сота-Альянс» через систему Prozorro за 2022-2024 роки свідчить про нестабільну динаміку. У 2023 році обсяг продажів знизився до 163,5 тис. грн., що становить лише 69,2 % від рівня

2022 року. Проте у 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити результати: обсяг реалізації зріс до 428,1 тис. грн., що у 2,6 раза перевищує показник 2023 року та становить 181,3 % відносно базового 2022 року. Така динаміка вказує на відновлення позицій ТОВ «Сота-Альянс» та ефективне використання можливостей ринку публічних закупівель.

Отже, отримані результати свідчать про нарощування потенціалу ТОВ «Сота-Альянс» у сфері взаємодії з державними органами, проте підприємству необхідно забезпечити більшу стабільність та системну участь в електронній платформі Prozorro.

Аналіз структури фінансових зобов'язань та активів дає можливість не лише оцінити динаміку фінансового стану підприємства, але й виявити ключові тенденції у формуванні та використанні його ресурсів. Такий підхід дозволяє простежити, наскільки раціонально розподіляються активи між оборотними та необоротними складовими, чи забезпечується достатній рівень ліквідності та платоспроможності, а також визначити рівень фінансової стійкості в умовах змін ринкового середовища.

Співвідношення між власними й залученими коштами відображає рівень фінансової незалежності підприємства, що є критично важливим для інвесторів і кредиторів, оскільки характеризує здатність організації самостійно фінансувати свою діяльність і мінімізувати ризики надмірної заборгованості. Ретельне дослідження структури боргових зобов'язань дозволяє встановити їх оптимальний обсяг і строки погашення, що сприяє підтриманню стабільного грошового потоку та уникненню фінансових ускладнень. У свою чергу, аналіз активів дає змогу оцінити ефективність використання наявних ресурсів, їх продуктивність та потенціал у створенні доданої вартості (табл. 2.6).

Аналіз структури фінансових зобов'язань та активів ТОВ «Сота-Альянс» за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку зростання сукупних активів підприємства, що збільшилися на 23,4% у порівнянні з 2022 роком. Водночас спостерігається значне зростання фінансових

зобов'язань – на 172,7%, що призвело до підвищення співвідношення зобов'язань до активів з 17% до 37,6%. дана тенденція є свідченням збільшення боргового навантаження та фінансової залежності підприємства, що потребує підвищеної уваги до управління фінансовими ризиками та оптимізації структури капіталу.

Таблиці 2.6

**Структура фінансових зобов'язань та активів ТОВ «Сота-Альянс»
у 2022-2024 роках**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, +/-	Темп зростання, %
Сукупні активи, тис. грн.	143040	154870	176535	33595	23,4
Фінансові зобов'язання, тис. грн.	24332	38402	66362	42030	172,7
Співвідношення зобов'язань до активів, %	17,0	24,8	37,6	20,6 п.п.	–

Рентабельність є показником ефективності діяльності підприємства, який відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат або вкладених ресурсів і дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати дохід від використання своїх активів, капіталу або продукції. Рентабельність активів відображає ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність реалізації характеризує прибутковість продажів і відображає, яку частку прибутку підприємство отримує від кожної гривні виручки від реалізації продукції чи послуг (табл. 2.7).

Аналіз рентабельності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки показує, що, незважаючи на зростання доходу від реалізації на 40,8%, чистий прибуток підприємства зменшився на 29,7%, що призвело до зниження рентабельності активів із 7,76% до 4,42% та рентабельності реалізації з

3,23 % до 1,62.

Таблиці 2.7

Динаміка рентабельності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	абс.	відн.
Дохід від реалізації, тис. грн.	343377	403514	483375	139998	40,8
Чистий прибуток, тис. грн.	11105	8971	7805	-3300	-29,7
Рентабельність активів	7,76	5,79	4,42	-3,34	-43,0
Рентабельність реалізації	3,23	2,22	1,62	-1,61	-49,8

Графічне відображення показників рентабельності активів та рентабельності реалізації в динаміці за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.4.

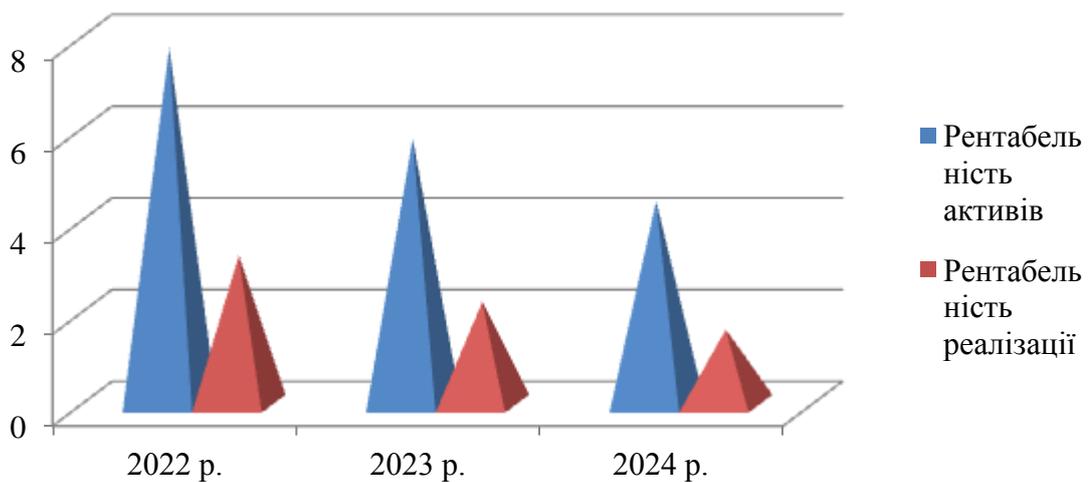


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки

Отримані дані демонструють зменшення ефективності використання активів та прибутковості від основної діяльності ТОВ «Сота-Альянс», що вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення операційної

ефективності.

2.3. Дослідження ефективності управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс»

В сучасних умовах розвитку ринку, підвищення конкуренції та швидких змін у технологічному та соціальному середовищі ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником стабільності та розвитку підприємства. Аналіз кадрового складу, динаміки чисельності персоналу, плинності кадрів та рівня організаційної ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом та виявити резерви підвищення продуктивності праці та мотивації працівників. Зміни чисельності персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за 2021-2024 роки відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за 2021-2024 роки

Роки	Чисельність працівників, осіб	Відхилення до попереднього року, осіб	Темп зміни, %
2021	491	–	–
2022	475	-16	-3,3
2023	436	-39	-8,2
2024	444	8	1,8

Протягом 2021-2024 років чисельність персоналу ТОВ «Сота-Альянс» демонструвала коливання. Спостерігалось поступове зменшення кількості працівників у 2022-2023 роках, що пов'язано з оптимізацією штатного складу та змінами в структурі діяльності підприємства. У 2024 році відзначається незначне відновлення чисельності, що вказує на стабілізацію кадрової ситуації та потенційне підвищення потреби у кваліфікованих кадрах для забезпечення операційної діяльності (рис. 2.5).

Отже, кадрова ситуація на підприємстві зазнала певних коливань, пов'язаних із внутрішніми процесами оптимізації та адаптацією до змін

зовнішнього середовища. Отже, кадрова ситуація на підприємстві зазнала певних коливань, пов'язаних із внутрішніми процесами оптимізації та адаптацією до змін зовнішнього середовища, що відобразилося у коригуванні чисельності працівників, зміні структури персоналу та пошуку балансу між ефективністю використання трудових ресурсів і потребами діяльності.



Рис. 2.5. Зміни показника чисельності персоналу ТОВ «Сота-Альянс» протягом 2022-2024 років

Для ефективного функціонування ТОВ «Сота-Альянс» важливим є забезпечення оптимального співвідношення між управлінським, торговим і технічним персоналом, оскільки збалансована структура кадрів створює основу для результативної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Управлінський персонал відповідає за стратегічне планування, організацію роботи, прийняття рішень і контроль за їх виконанням, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і досягнення поставлених цілей.

Торговий персонал виконує ключову функцію з просування продукції та послуг на ринок, встановлення контактів із клієнтами й партнерами, формування стабільного попиту та зростання обсягів реалізації, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Технічний

персонал, своєю чергою, забезпечує якісне виконання виробничих і обслуговуючих процесів, підтримку необхідного технічного рівня обладнання, впровадження сучасних технологій і дотримання стандартів якості. Наявність дисбалансу між цими категоріями працівників може призвести до зниження ефективності управління, перебоїв у виробничо-технічних процесах чи обмеження можливостей збуту. Формування раціональної кадрової структури є важливою умовою стабільної діяльності ТОВ «Сота-Альянс», підвищення продуктивності праці, оптимального використання ресурсів та створення передумов для сталого розвитку підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура персоналу ТОВ «Сота-Альянс», 2024 рік

Категорія працівників	Кількість, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Адміністративно-управлінський персонал	38	8,6
Продавці-консультанти	210	47,3
Технічні спеціалісти (сервіс, ІТ)	85	19,1
Логістика та складські працівники	56	12,6
Маркетинг, комерційні послуги	31	7,0
Разом	444	100

Аналіз структури персоналу ТОВ «Сота-Альянс» у 2024 році вказує, що основну частку працівників становлять продавці-консультанти (47,3 %), що відображає орієнтацію підприємства на безпосереднє обслуговування клієнтів. Технічні спеціалісти та логістичний персонал займають 19,1 % та 12,6 % відповідно, що забезпечує належний рівень сервісного обслуговування. Управлінський персонал і працівники маркетингу та комерційних послуг разом становлять 15,6 %, що демонструє помірну централізацію управлінських та підтримуючих функцій. Отже, основна частка персоналу ТОВ «Сота-Альянс» – це продавці-консультанти. Водночас

зростає роль технічних спеціалістів та працівників логістики, що пояснюється розвитком онлайн-торгівлі та сервісного обслуговування (рис. 2.6).

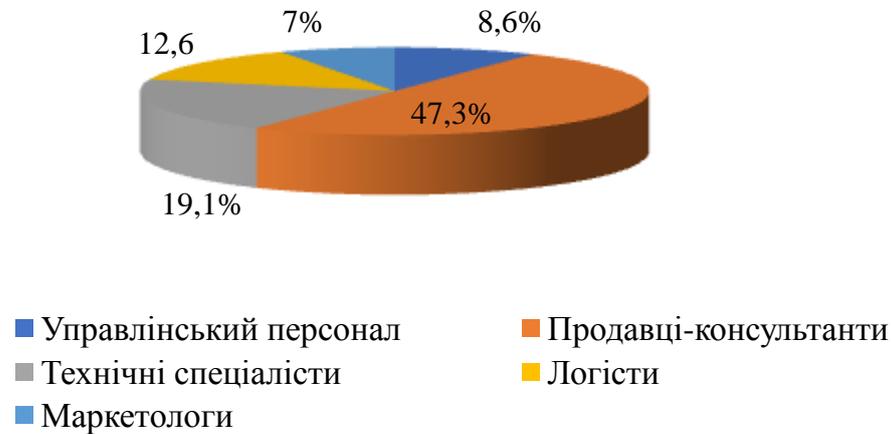


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Cota-Альянс» за категоріями працівників, 2024 рік

Характеристика персоналу підприємства за статтю дає можливість здійснити оцінку гендерної структури колективу та проаналізувати особливості розподілу працівників між чоловіками та жінками у різних категоріях персоналу, що має важливе значення для розуміння специфіки кадрового потенціалу організації. Дослідження дозволяє виявити, які професійні напрями та посади переважно займають представники тієї чи іншої статі, визначити ступінь гендерного балансу у штаті, а також оцінити, наскільки рівномірно розподіляються функціональні обов'язки між чоловіками та жінками.

Збалансована гендерна структура може позитивно впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, сприяти ефективній взаємодії працівників та підвищенню загальної продуктивності праці. У той же час значні диспропорції у розподілі кадрів за статевою ознакою можуть сигналізувати про певні проблеми в організації кадрової політики чи в особливостях формування трудових ресурсів підприємства. Характеристика

персоналу за статтю є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє керівництву ТОВ «Сота-Альянс» планувати заходи щодо забезпечення гендерного балансу, удосконалювати кадрову політику та досягати більш ефективного й раціонального використання трудових ресурсів у межах діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Характеристика персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за статтю
у 2022-2024 роках**

Роки	Чисельність персоналу, осіб	Чоловіки		Жінки	
		осіб	%	осіб	%
2022	475	260	54,7	215	45,3
2023	436	225	51,6	211	48,4
2024	444	220	49,5	224	50,5

Аналіз гендерної структури персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки демонструє, що підприємство адаптувалося до складних соціально-економічних умов, зумовлених воєнними та економічними викликами. У цей період спостерігається зменшення загальної чисельності персоналу у 2022-2023 роках із подальшим незначним відновленням у 2024 році. Гендерний баланс також змінився: якщо у 2022 році чоловіки переважали (54,7%), то до 2024 року частка жінок перевищила 50%, що свідчить про гнучкість кадрової політики підприємства в умовах сучасних викликів.

Аналіз вікової структури персоналу є одним із ключових напрямів оцінки системи управління трудовими ресурсами, оскільки він дозволяє комплексно охарактеризувати демографічний склад колективу, визначити співвідношення молодих, середнього віку та старших працівників, а також оцінити, наскільки збалансованим є кадровий потенціал підприємства. Такий підхід допомагає зрозуміти, які вікові групи переважають у штаті, що, своєю чергою, впливає на рівень продуктивності праці, інноваційний потенціал,

гнучкість у прийнятті рішень та здатність до адаптації в умовах змінного ринкового середовища.

Дослідження вікової структури дозволяє керівництву ефективніше планувати кадрову політику, здійснювати розподіл обов'язків з урахуванням особливостей різних груп працівників, формувати програми професійного розвитку та мотивації, а також забезпечувати стабільність і наступність у колективі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вікова структура ТОВ «Сота-Альянс» у 2022-2024 роках

Роки	Загальна чисельність, осіб	До 30 років		30-50 років		Понад 50 років	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
2022	475	120	25,3	265	55,8	90	18,9
2023	436	100	22,9	245	56,2	91	20,9
2024	444	105	23,6	250	56,3	89	20,1

Протягом 2022-2024 років вікова структура персоналу ТОВ «Сота-Альянс» залишалася відносно стабільною. Основну частину колективу становлять працівники віком 30-50 років, що забезпечує підприємству необхідний досвід та професійний рівень для виконання операційних завдань. Молоді співробітники до 30 років складають близько чверті персоналу, що вказує на наявність резерву для оновлення та динамічного розвитку колективу. Частка працівників старше 50 років залишається стабільною на рівні приблизно 19-21 %.

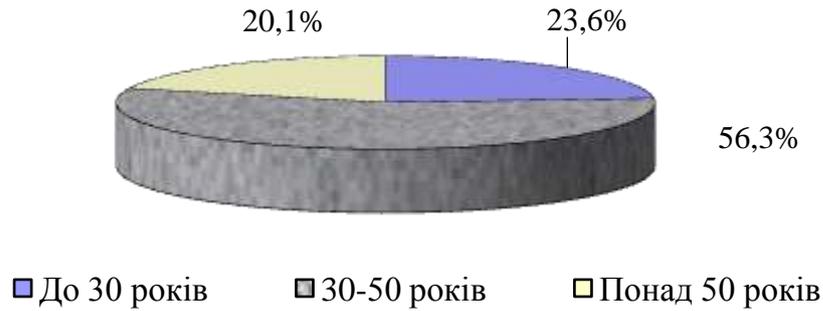


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Сота-Альянс» відповідно до вікових груп, 2024 рік

Таке співвідношення категорій працівників ТОВ «Сота-Альянс» забезпечує баланс між досвідом і молодіжною ініціативою, що сприяє стабільності та розвитку організації.

Рівень освіти персоналу є одним із ключових показників кваліфікаційного потенціалу підприємства, оскільки визначає здатність працівників виконувати професійні завдання та адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Освітній рівень визначає якість трудового потенціалу, відображає професійну підготовку, ступінь володіння спеціальними знаннями та здатність до інноваційної діяльності. Високий рівень освіти персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку творчого підходу до виконання завдань, впровадженню сучасних технологій. Водночас недостатній освітній рівень кадрів може обмежувати можливості організації, уповільнювати темпи її розвитку та створювати додаткові труднощі у процесі впровадження нових управлінських рішень або технологічних змін (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за рівнем освіти у 2022-2024 роках

Роки	Загальна чисельність, осіб	Середня спеціальна освіта		Вища освіта	
		осіб	%	осіб	%
2022	475	100	21,1	375	78,9
2023	436	90	20,6	346	79,4
2024	444	85	19,1	359	80,9

Протягом 2022-2024 років структура персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за рівнем освіти залишалася стабільною, з явною перевагою працівників з вищою освітою, що демонструє орієнтацію підприємства на професійно підготовлені кадри та підкреслює важливість знань і компетенцій у забезпеченні якості роботи. Зменшення частки працівників із середньою спеціальною освітою одночасно відображає тенденцію до посилення ролі висококваліфікованих фахівців у структурі колективу та підготовки персоналу до виконання складніших завдань.

Продуктивність праці є інтегральним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства, який характеризує кількісний і якісний результат діяльності персоналу та відображає обсяг продукції або послуг, вироблений одним працівником за певний проміжок часу.

Показник продуктивності праці є важливим індикатором рівня трудової віддачі, що дозволяє оцінити, наскільки раціонально організовано робочі процеси на підприємстві та, відповідно, як ефективно поєднуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а також якою мірою застосування сучасних інноваційних технологій і методів управління сприяє досягненню високих результатів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінка продуктивності праці ТОВ «Сота-Альянс»
у 2022-2024 роках**

Показники	Роки	Відхилення 2024р. до 2022р.	Темп зростання

	2022	2023	2024	абс.	відн.	2024/2022, %
Чисельність персоналу, осіб	475	436	444	-31	-6,5	93,5
Дохід від реалізації, тис. грн.	343377	403514	483375	139998	40,8	140,8
Чистий прибуток, тис. грн.	11105	8971	7805	-3300	-29,7	70,3
Дохід на одного працівника, тис. грн.	722,9	925,5	1088,2	365,3	50,5	150,5
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	23,4	20,6	17,6	-5,8	-24,8	75,2

За результатами аналізу таблиці 2.13 встановлено, що незважаючи на зменшення чисельності персоналу на 6,5 % і скорочення чистого прибутку на 29,7%, дохід від реалізації зріс на 40,8%. Як наслідок, дохід на одного працівника збільшився на 50,5%. Проте одночасне зменшення прибутку на одного працівника на 24,8% вказує на потребу в оптимізації витрат і поліпшенні операційної діяльності підприємства.

Отримані показники відображають потенціал для підвищення продуктивності праці, водночас підкреслюючи необхідність вдосконалення організації бізнес-процесів.

Зміни показника продуктивності праці ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки графічно відображено на рисунку 2.8.

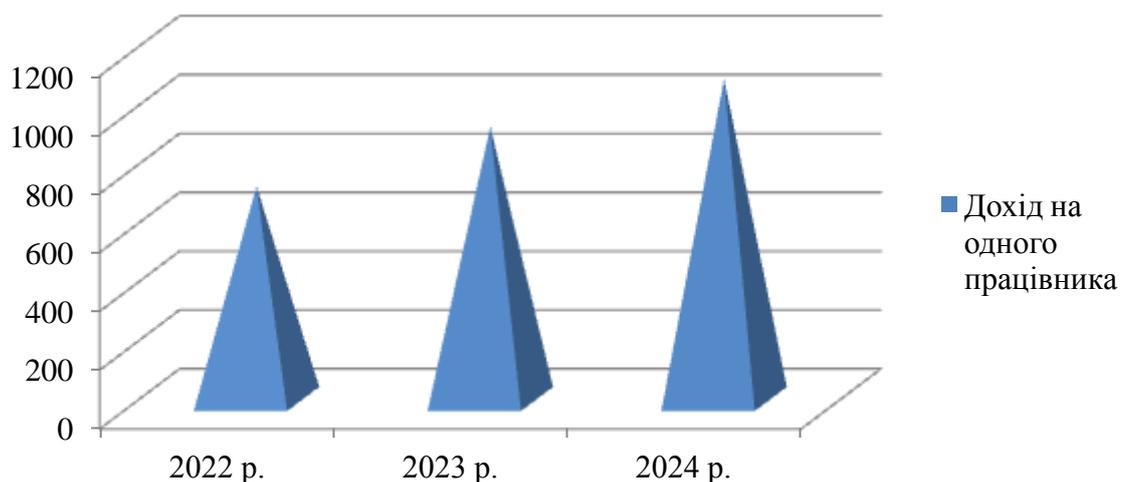


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки

Плинність кадрів є важливим соціально-економічним показником, що відображає інтенсивність руху персоналу на підприємстві та характеризує рівень стабільності трудового колективу, що проявляється у звільненні працівників з різних причин - за власним бажанням, через незадоволеність умовами праці чи оплатою, внаслідок організаційних змін, скорочення штатів або невідповідності кваліфікації, а також у прийнятті на роботу нових співробітників для заміщення вакантних посад.

Високий рівень плинності кадрів вказує на наявність проблем в управлінні персоналом, недостатній рівень мотивації чи невідповідність умов праці очікуванням працівників, що ускладнює формування стабільного професійного колективу, призводить до додаткових витрат на підбір і навчання нових працівників та зниження ефективності виробничих процесів. Водночас певна природна плинність є закономірним явищем, яке забезпечує оновлення кадрового складу, прихід нових ідей та збереження конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Сота-Альянс»
у 2022-2024 роках**

Рік	Загальна чисельність, осіб	Прийом, осіб	Звільнення, осіб	Чистий приріст, осіб	Темп зміни, %
2022	475	23	39	-16	-3,3
2023	436	16	55	-39	-8,2
2024	444	29	21	8	1,8

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки вказує на суттєві коливання в структурі трудових ресурсів

підприємства. У 2022 році спостерігалось незначне скорочення чисельності персоналу на 16 осіб (-3,3 %).

У 2023 році ситуація погіршилася: кількість звільнень перевищила прийом нових працівників майже втричі, що призвело до зменшення чисельності колективу на 39 осіб (-8,2 %). У 2024 році відбулося відновлення чисельності персоналу: прийом нових працівників (29 осіб) перевищив звільнення (21 особа), що забезпечило чистий приріст 1,8 %.

Отже, динаміка руху персоналу ТОВ «Сота-Альянс» демонструє важливість постійного моніторингу кадрових процесів, своєчасного аналізу причин плинності та розробки заходів щодо підвищення мотивації та залученості працівників.

Висновки до розділу 2:

1. ТОВ «Сота-Альянс» є юридичною особою, що функціонує відповідно до законодавства України та власного Статуту. Підприємство здійснює основну діяльність у сфері роздрібної торгівлі телекомунікаційним обладнанням і надає супутні послуги, що забезпечує комплексне задоволення потреб клієнтів. Різноманітність діяльності, включаючи онлайн-продажі та надання допоміжних комерційних послуг, свідчить про прагнення до розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності. Організаційна структура ТОВ «Сота-Альянс» забезпечує ефективний розподіл обов'язків між підрозділами: відділом продажів, закупівель, маркетингу, бухгалтерією, логістикою та технічною підтримкою.

2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Сота-Альянс» за 2020-2024 роки показав стійке зростання доходу від реалізації продукції та послуг, що свідчить про нарощування обсягів продажів і потенціалу підприємства на ринку. Водночас спостерігається зниження чистого прибутку та рентабельності активів і реалізації, що вказує на зростання витрат і потребу в оптимізації фінансових та операційних процесів. Сукупні активи підприємства збільшились, однак значне зростання фінансових зобов'язань підвищує боргове навантаження та фінансову

залежність, що потребує підвищеної уваги до управління капіталом.

3. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс» показав, що кадровий потенціал підприємства є достатньо стабільним, проте потребує вдосконалення. Структура персоналу загалом збалансована за віком і статтю, переважають працівники з вищою освітою, що забезпечує належний професійний рівень. Разом із тим спостерігається зниження прибутковості праці та коливання чисельності персоналу, що зумовлені як оптимізацією штату, так і плінністю кадрів. Отже, для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами доцільним є посилення мотивації працівників, оптимізація кадрової структури та підвищення продуктивності праці через удосконалення організації бізнес-процесів.

РОДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОТА-АЛЬЯНС»

3.1. Заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс»

Кадрова політика є невід'ємною складовою управлінської системи підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів та результативність діяльності організації в цілому. Для ТОВ «Сота-Альянс» ефективна кадрова політика є ключовим фактором досягнення стабільного функціонування та зростання рентабельності. Станом на 2024 рік чисельність персоналу підприємства складає 444 особи, що обумовлює потребу у систематичному управлінні, розвитку та мотивації кадрів.

Удосконалення кадрової політики підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію процесів мотивації, розвитку професійних компетенцій, підбору та адаптації персоналу, а також зміцнення внутрішньої комунікації та корпоративної культури.

Основні напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс» відображено в таблиці 3.1.

Одним із ключових елементів кадрової політики є система мотивації персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці та залученість співробітників. Для підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «Сота-Альянс» пропонується впровадження комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальні стимули передбачають розробку та впровадження гнучких бонусних програм і систем преміювання, які орієнтовані на конкретні показники результативності роботи співробітників, зокрема на обсяг та ефективність продажів, виконання планових завдань та досягнення індивідуальних і командних КРІ.

Даний підхід дозволяє не лише мотивувати персонал до активного досягнення встановлених бізнес-цілей, але й створює прозору та об'єктивну систему оцінки результатів діяльності, яка враховує внесок кожного співробітника у загальний успіх підприємства. Завдяки чітко визначеним критеріям оцінки та зрозумілим правилам нарахування бонусів працівники отримують стимул постійно вдосконалювати свої професійні навички, підвищувати ефективність роботи та активно долучатися до реалізації стратегічних завдань ТОВ «Сота-Альянс».

Нематеріальні стимули передбачають комплекс заходів, спрямованих на підвищення внутрішньої мотивації працівників і формування позитивного психологічного клімату в колективі. До таких стимулів відноситься системне визнання досягнень співробітників, яке може проявлятися у формі похвали з боку керівництва, публічного відзначення успіхів на загальних зборах, нагородження грамотами чи сертифікатами, що підкреслює професіоналізм та внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства.

Крім того, важливу роль відіграє участь у професійних тренінгах та семінарах, які дозволяють співробітникам підвищувати кваліфікацію, освоювати нові навички, розвивати компетенції та здобувати актуальні

знання у сфері продажів, роботи з клієнтами та використання сучасних технологій.

Не менш значущими є корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури, що включають тимблдинги, спільні святкування, активності для розвитку командного духу та взаємоповаги між працівниками.

У комплексі ці нематеріальні стимули сприяють підвищенню мотивації персоналу, зміцненню відчуття причетності до колективу, формуванню лояльності до підприємства та створенню сприятливого соціально-психологічного середовища, яке стимулює працівників до самовдосконалення та активної участі у реалізації стратегічних завдань товариства з обмеженою відповідальністю «Сота-Альянс».

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс»

Напрями удосконалення	Заходи
1. Оптимізація системи мотивації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження гнучких бонусних програм та премій за результатами продажів - Визнання досягнень працівників - Участь у професійних тренінгах та корпоративних заходах
2. Розвиток професійних компетенцій та навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярне проведення тренінгів з продажів та роботи з клієнтами - Впровадження програми наставництва для нових співробітників - Навчання роботі з програмним забезпеченням
3. Удосконалення підбору та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка кандидатів за компетенціями та психологічні тести - Програми наставництва та інтеграційні заходи - Оцінка виконання КРІ протягом перших 3 місяців
4. Покращення внутрішньої комунікації та корпоративної	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярні зворотні зв'язки між керівництвом та персоналом

Напрями удосконалення	Заходи
культури	- Проведення корпоративних заходів для зміцнення командної взаємодії

Розвиток професійних компетенцій є стратегічним напрямом кадрової політики підприємства. Ефективна система навчання забезпечує підвищення кваліфікації працівників, зменшення кількості помилок у роботі та покращення обслуговування клієнтів.

Розвиток професійних компетенцій є стратегічним напрямом кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс», оскільки він безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, ефективність обслуговування клієнтів та загальну результативність діяльності підприємства. Ефективна система навчання сприяє підвищенню кваліфікації працівників, зменшенню кількості помилок у роботі та формуванню високого рівня професійної майстерності.

Для ТОВ «Сота-Альянс» пропонується регулярно проведення тренінгів та семінарів з продажів і роботи з клієнтами, що дозволяє співробітникам опановувати сучасні методики комунікації, вдосконалювати навички обслуговування клієнтів і підвищувати ефективність виконання робочих завдань.

Важливим елементом адаптації нових працівників є впровадження програми наставництва, яка передбачає закріплення за кожним новим співробітником досвідченого наставника для швидкої інтеграції у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою, внутрішніми процесами та системою мотивації.

Для підвищення технічної компетентності персоналу ТОВ «Сота-Альянс» рекомендується навчання роботі зі спеціалізованим програмним забезпеченням підприємства, включаючи практичні заняття та вебінари, що забезпечує ефективне використання ІТ-інструментів для обліку продажів, управління товарними запасами та організації обслуговування клієнтів. Завдяки комплексному підходу до розвитку професійних компетенцій

працівники отримують можливість підвищити власну кваліфікацію та рівень професійної майстерності, що сприяє підвищенню ефективності роботи колективу ТОВ «Сота-Альянс» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вектори професійного розвитку та навчання персоналу
ТОВ «Сота-Альянс»**

Вектори розвитку	Формат проведення	Періодичність проведення
Продажі та робота з клієнтами	Тренінги, семінари	2 рази на рік
Наставництво для нових співробітників	Індивідуальні консультації та супервізія	Постійно
Робота з програмним забезпеченням	Практичні заняття, вебінари	1 раз на квартал

Якісний підбір та ефективна адаптація нових співробітників є ключовою складовою кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс», оскільки від правильності цих процесів безпосередньо залежить продуктивність праці, стабільність персоналу та загальна ефективність діяльності підприємства. Впровадження системного підходу до оцінки кандидатів за компетенціями дозволяє об'єктивно визначити відповідність претендентів вимогам посадових обов'язків, професійним та особистісним якостям, а також корпоративній культурі підприємства. Такий підхід забезпечує формування збалансованого колективу, у якому співробітники здатні ефективно взаємодіяти та досягати поставлених бізнес-цілей.

Особлива увага має приділятися програмам швидкої адаптації нових працівників ТОВ «Сота-Альянс», яка включає детальне ознайомлення з внутрішніми правилами та процедурами підприємства, системою матеріальної та нематеріальної мотивації, а також основними робочими процесами та функціональними обов'язками. Крім того, нові співробітники отримують необхідну підтримку наставників, що дозволяє їм швидко інтегруватися у робочий колектив, сформувати розуміння корпоративних

цінностей та норм поведінки, а також освоїти професійні навички на високому рівні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Заходи з удосконалення підбору та адаптації персоналу
ТОВ «Сота-Альянс»**

Етапи підбору	Заходи	Очікуваний результат
Відбір кандидатів	Оцінка компетенцій, психологічні тести	Підбір відповідних кандидатів
Адаптація	Програми наставництва, інтеграційні заходи	Швидка адаптація, зменшення плинності кадрів
Контроль результатів	Оцінка виконання КРІ за перші 3 місяці	Виявлення потреб у додатковому навчанні

Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури в ТОВ «Сота-Альянс» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення взаємодії між керівництвом і персоналом, підвищення залученості працівників та формування сприятливого психологічного клімату у колективі. Зокрема, пропонується встановити регулярні канали зворотного зв'язку, які включатимуть щотижневі або щомісячні робочі наради, індивідуальні консультації та анкетування працівників для оцінки рівня задоволеності умовами праці, процесами обслуговування та організаційними практиками. Такий підхід дозволить керівництву своєчасно виявляти проблемні питання, оцінювати ефективність виконання робочих завдань і надавати персоналу конструктивні рекомендації щодо покращення результатів, що сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень та довіри до керівництва.

Окрім цього, для розвитку командного духу та зміцнення корпоративної культури рекомендується проведення систематичних корпоративних заходів, серед яких тимблдинги, навчально-практичні семінари, спільні святкування професійних та корпоративних подій,

тематичні конкурси та інші активності, що стимулюють співробітників до спільної взаємодії у неформальній обстановці. Такі заходи сприятимуть покращенню взаєморозуміння між працівниками різних відділів, зміцненню довіри в колективі, зниженню рівня конфліктності та створенню атмосфери підтримки і взаємоповаги.

Також, доцільно впровадити системи внутрішньої комунікації з використанням сучасних ІТ-інструментів, таких як корпоративні портали, месенджери та спеціалізовані платформи для обміну інформацією та зворотного зв'язку. Це дозволить оперативно інформувати співробітників про зміни в політиках підприємства, нові процедури, актуальні бізнес-завдання та досягнення колективу, що позитивно вплине на швидкість адаптації працівників до змін і підвищить їхню залученість у виконання поставлених завдань.

У результаті впровадження зазначених заходів ТОВ «Сота-Альянс» зможе створити прозору і ефективну систему внутрішньої комунікації, зміцнити корпоративну культуру, підвищити мотивацію та відповідальність співробітників, а також забезпечити високу залученість колективу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для ТОВ «Сота-Альянс» надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації адміністративних функцій є автоматизація HR-процесів. Впровадження сучасної HRM-системи дозволить централізовано вести облік усіх кадрових даних, включно з особистою інформацією працівників, їхньою кваліфікацією, стажем роботи, сертифікатами та результатами навчальних програм, а також ефективно контролювати робочий час, відпустки та лікарняні. Така система значно спростить ведення звітності та забезпечить інтеграцію з бухгалтерією для автоматичного розрахунку заробітної плати, бонусів та премій на основі встановлених показників ефективності.

Автоматизація дасть змогу також здійснювати комплексну оцінку роботи персоналу ТОВ «Сота-Альянс» шляхом електронного фіксування

виконання КРІ та компетенцій, формування регулярних звітів та аналітичних дашбордів для керівництва. Це дозволить своєчасно виявляти слабкі місця у роботі відділів чи окремих співробітників та оперативно коригувати кадрову політику. Для процесу підбору та адаптації нових співробітників HRM-система забезпечить збереження резюме кандидатів, контроль етапів найму та адаптації, проведення онлайн-тестів і анкетування для оцінки професійних навичок, а також надасть можливість створювати інтерактивні програми адаптації, що допомагають новим працівникам швидко ознайомитися з корпоративними стандартами та правилами роботи.

Впровадження автоматизації сприятиме ефективному плануванню навчання та розвитку персоналу ТОВ «Сота-Альянс», адже система дозволить вести електронний реєстр тренінгів і курсів, контролювати проходження навчальних програм та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку для кожного співробітника.

Інтеграція HRM-системи з системою оцінки ефективності дозволить аналізувати взаємозв'язок між навчанням і покращенням результатів роботи, що підвищить продуктивність і рівень компетентності персоналу досліджуваного підприємства.

Автоматизована аналітики також забезпечить збір статистичних даних щодо плинності кадрів ТОВ «Сота-Альянс», рівня навантаження на відділи, ефективності роботи співробітників та інших ключових показників. Це дасть змогу прогнозувати кадрові потреби залежно від сезону продажів, запуску нових товарів або онлайн-кампаній і приймати стратегічні управлінські рішення на основі об'єктивних даних. Впровадження автоматизації HR-процесів для ТОВ «Сота-Альянс» дозволить зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ та керівництво, підвищити прозорість оцінки роботи персоналу, забезпечити своєчасність прийняття рішень та, водночас, підвищити задоволеність працівників завдяки чіткій системі мотивації, розвитку та оцінки результатів праці.

Отже, комплекс запропонованих заходів щодо удосконалення кадрової

політики товариства з обмеженою відповідальністю «Сота-Альянс», що охоплює оптимізацію системи мотивації, розвиток професійних компетенцій, вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, зміцнення внутрішньої комунікації та корпоративної культури, а також автоматизацію HR-процесів, формує цілісний і системний підхід до управління трудовими ресурсами підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, зміцненню професійної лояльності та залученості співробітників, а також забезпеченню прозорості управлінських рішень і оперативності реагування на поточні потреби підприємства. Впровадження системного підходу до кадрової політики створює передумови для формування високопрофесійного, мотивованого та стабільного колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі ТОВ «Сота-Альянс» та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності мотиваційного проекту ТОВ «Сота-Альянс»

ТОВ «Сота-Альянс» демонструє динаміку зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про розширення ринку збуту та зростання частки компанії на ньому. Протягом 2022-2024 років дохід від реалізації зріс на 40,8%, що є досить високим показником для галузі роздрібної торгівлі телекомунікаційним обладнанням. Однак, поряд із позитивною тенденцією щодо збільшення доходу, спостерігається зниження чистого прибутку на 29,7%. Така диспропорція вказує на погіршення ефективності використання ресурсів підприємства. Зростання доходу не супроводжується відповідним збільшенням прибутковості, що є сигналом про зростання витрат, зниження маржинальності продукції та недостатньо ефективну роботу персоналу щодо реалізації більш вигідних товарів і послуг.

Тенденція збільшення фінансових зобов'язань ТОВ «Сота-Альянс» (на

172,7%) підвищує ризики втрати фінансової стабільності та вимагає збільшення прибутковості діяльності для своєчасного обслуговування боргових зобов'язань. Тому питання підвищення ефективності роботи персоналу набуває першочергового значення. Не менш важливим є факт скорочення чисельності працівників на 6,5% при одночасному зростанні обсягів реалізації. Тобто спостерігається підвищення навантаження на кожного співробітника. Така динаміка вимагає впровадження такої системи стимулювання, яка б забезпечувала їхню зацікавленість у продуктивнішій праці, збереженні клієнтів і підвищенні якості сервісу.

Отже, ТОВ «Сота-Альянс» перебуває у фазі активного розширення ринку, проте ефективність використання ресурсів і рентабельність продажів мають тенденцію до зниження, що обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, яка має бути спрямована на:

1. Зростання маржинальності продажів за рахунок крос-продажів та акценту на прибуткові товари.
2. Підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації навантаження.
3. Стимулювання якісного обслуговування клієнтів, що забезпечить повторні покупки та лояльність споживачів.
4. Зниження плинності кадрів та збереження висококваліфікованих працівників.

ТОВ «Сота-Альянс» запропоновано впровадження мотиваційного проєкту, спрямованого на підвищення результативності працівників шляхом зміни підходів до оцінювання їхньої діяльності. Якщо раніше головним орієнтиром роботи персоналу був обсяг продажів, то в сучасних умовах розвитку ринку та зниження рівня прибутковості доцільним є перехід до системи мотивації, яка акцентує увагу на прибутковості продажів та якості обслуговування клієнтів.

Проєкт має на меті формування такої моделі винагород, яка стимулюватиме не лише збільшення кількості реалізованої продукції, а й

продаж маржинально вигідних товарів, супутніх послуг та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу.

Отже, головна ідея мотиваційного проєкту полягає у переорієнтації діяльності персоналу з кількісних показників (сума продажів) на якісні (рентабельність, середній чек, рівень сервісу), що дозволить забезпечити довгострокове зростання прибутковості ТОВ «Сота-Альянс», зниження витрат на обслуговування боргових зобов'язань і підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційного обладнання.

Основні завдання проєкту:

- стимулювати продаж маржинальних товарів та сервісів;
- підвищити середній чек та частку крос-продажів;
- забезпечити зростання продуктивності праці на одного працівника;
- знизити плинність кадрів.

Мотиваційний проєкт передбачає комплекс заходів: впровадження нової системи КРІ, перегляд матеріальної винагороди, застосування нематеріальних методів заохочення та використання сучасних ІТ-рішень для контролю й оцінки результатів діяльності персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу
ТОВ «Сота-Альянс»**

Напрями	Зміст заходів
КРІ для продавців	План продажів, маржинальність кошика, крос-продажі, конверсія
КРІ для сервісу	Час ремонту, повторні звернення
Матеріальна мотивація	Ставка + комісія від валового прибутку, командні бонуси
Нематеріальна мотивація	Рейтинги, навчання, корпоративні відзнаки
ІТ-платформа	Автоматичний облік КРІ, особисті кабінети

1. КРІ для продавців. Запровадження системи ключових показників

ефективності для продавців дозволить відійти від орієнтації виключно на обсяг продажів і сконцентрувати увагу на прибутковості та якості обслуговування. Доцільно включити:

- виконання плану продажів у вартісному виразі;
- маржинальність «кошика» покупця (пріоритет маржинально вигідних товарів та аксесуарів);
- крос-продажі – стимулювання продажу супутніх товарів і сервісів;
- коефіцієнт конверсії – співвідношення кількості відвідувачів до кількості реальних покупок.

Дані заходи дозволять підвищити не лише дохід, але й валовий прибуток, а також якість роботи з клієнтами.

2. КРІ для сервісу. Для працівників сервісного центру ефективними будуть інші показники:

- середній час ремонту чи обслуговування, що визначає швидкість реагування;
- частка повторних звернень з тією самою проблемою, що характеризує якість наданих послуг.

Запропонована система мотивуватиме сервісний персонал до швидкого та якісного виконання робіт, зменшення витрат часу клієнтів і підвищення рівня їхньої довіри.

3. Матеріальна мотивація. Пропонується комбінована система винагороди працівників ТОВ «Сота-Альянс», яка включає:

- базову ставку для забезпечення стабільності доходів працівників;
- комісію від валового прибутку, а не від загального обороту, що стимулюватиме орієнтацію на прибуткові товари;
- командні бонуси за досягнення колективних результатів (наприклад, виконання плану по магазину чи відділу), що сприятиме розвитку командної роботи.

4. Нематеріальна мотивація. Для підвищення зацікавленості та зниження плинності кадрів доцільно застосовувати нематеріальні стимули:

- рейтинги співробітників із відзначенням кращих у корпоративних каналах;
- система навчання та тренінгів, що дозволить підвищити кваліфікацію та забезпечить кар’єрний розвиток;
- корпоративні відзнаки та нагороди («кращий продавець місяця», «лідер сервісу»), що формуватимуть внутрішню конкуренцію та атмосферу визнання.

5. IT-платформа. Запровадження сучасної цифрової системи обліку КРІ забезпечить прозорість і зручність контролю результатів. В ТОВ «Сота-Альянс» доцільно реалізувати:

- автоматичний збір даних із CRM та касових систем;
- особисті кабінети працівників, де вони зможуть бачити свої результати в реальному часі;
- інструменти для керівників, що дозволять швидко аналізувати ефективність окремих працівників і команд.

Для оцінки ефективності впровадження мотиваційної системи в ТОВ «Сота-Альянс» проведено порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємства до та після реалізації проекту, визначено вплив мотиваційних заходів на фінансовий стан компанії, прибутковість та рентабельність її діяльності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика фінансових показників ТОВ «Сота-Альянс» до та після впровадження мотиваційної системи

Показник	2024 р. (фактичні дані)	2026 р. (прогноз після впровадження)	Відхилення (+/-)
Дохід від реалізації, тис. грн	483375	522045	38670
Чистий прибуток, тис. грн.	7805	20000	12195
Рентабельність	1,6	3,8-4,0	2,2-2,4 п.п.

Показник	2024 р. (фактичні дані)	2026 р. (прогноз після впровадження)	Відхилення (+/-)
продажів, %			
Валова маржа, %	25	27	2 п.п.
Валовий прибуток, тис. грн.	120843	140952	20109

Аналіз отриманих даних свідчить про позитивний вплив впровадження мотиваційної системи на фінансові показники ТОВ «Сота-Альянс». Дохід від реалізації збільшився на 38670 тис. грн., що свідчить про помірне зростання обсягів продажу після впровадження заходів мотивації. Чистий прибуток зріс на 12195 тис. грн, або на 156%, що відображає високу ефективність реалізованих мотиваційних програм для персоналу. Рентабельність продажів підвищилася з 1,6% до прогнозних 3,8-4,0%, що вказує на покращення фінансових результатів та здатності підприємства генерувати прибуток від обсягів реалізації. Валова маржа збільшилася на 2 п.п., а валовий прибуток – на 20109 тис. грн., що свідчить про оптимізацію собівартості продукції та підвищення ефективності операційної діяльності.

Таким чином, порівняльний аналіз демонструє, що впровадження мотиваційної системи сприяє значному зростанню фінансових показників підприємства, підвищенню рентабельності продажів та ефективності використання ресурсів, а результати підтверджують економічну доцільність інвестування у мотиваційну програму для персоналу (рис. 3.1).

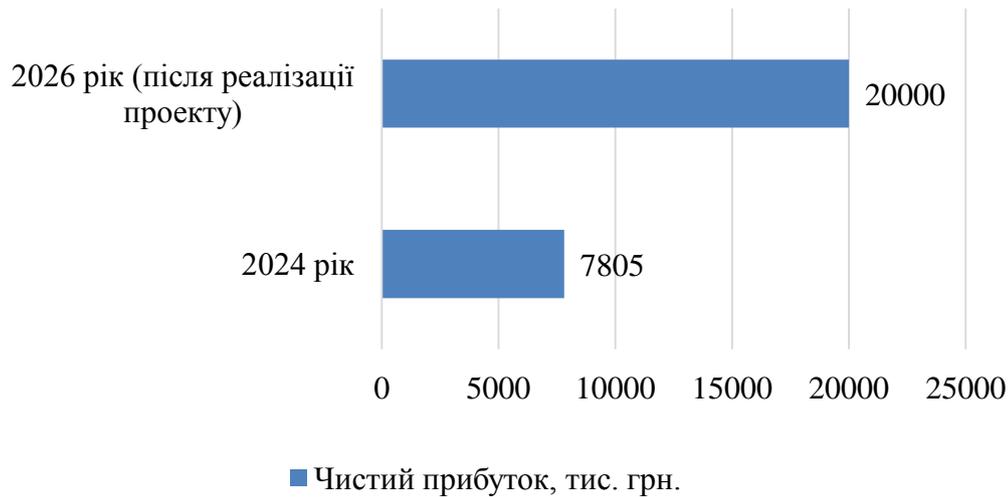


Рис. 3.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Сота-Альянс» до та після впровадження мотиваційного проекту

Витрати на реалізацію мотиваційного проекту ТОВ «Сота-Альянс» у 2026 році становлять 6627 тис. грн. і включають основні статті, необхідні для впровадження системи. Зокрема, одноразові витрати на впровадження ІТ-системи та проведення тренінгів для персоналу, витрати на реалізацію бонусної системи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на впровадження мотиваційної системи
в ТОВ «Сота-Альянс», 2026 рік**

Статті витрат	Значення, тис. грн.
Впровадження ІТ-системи та тренінгів (одноразово)	1600
Бонусний фонд (25% від додаткового валового прибутку)	5027
Разом витрати у перший рік	6627

Одноразові витрати на впровадження ІТ-системи та проведення тренінгів для персоналу ТОВ «Сота-Альянс», що становлять 1,600 тис. грн., включають комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації мотиваційного проекту. До цієї суми входить придбання та налаштування програмного забезпечення для автоматизації процесів

управління мотивацією, інтеграція системи з існуючими бізнес-процесами підприємства та забезпечення її стабільного функціонування.

Також, дані витрати охоплюють організацію та проведення навчальних тренінгів для працівників, що дозволяє персоналу ознайомитися з новими інструментами мотивації, опанувати правила роботи з платформою та ефективно застосовувати її у своїй щоденній діяльності. Такий підхід забезпечить не лише технічну готовність системи, а й підвищення компетентності працівників, що, у свою чергу, сприятиме максимізації ефекту від впровадження мотиваційної системи та покращенню фінансових результатів ТОВ «Сота-Альянс».

Значну частину бюджету займає бонусний фонд, який визначено як 25 % від додаткового валового прибутку ТОВ «Сота-Альянс» і становить 5,027 тис. грн. У сумі загальні витрати у перший рік реалізації проекту становлять 6,627 тис. грн.

З метою визначення результативності впровадження проекту мотивації працівників ТОВ «Сота-Альянс» проведено оцінку його впливу на фінансово-господарські показники підприємства. Прогнозований приріст валового прибутку, витрати на бонусний фонд та експлуатацію ІТ-платформи дають змогу комплексно оцінити очікуваний чистий економічний ефект від реалізації проекту та визначити його доцільність для компанії (табл. 3.7).

Згідно з розрахунками, очікуваний додатковий валовий прибуток ТОВ «Сота-Альянс» становить 20109 тис. грн., що є прямим результатом реалізації заходів у межах реалізації мотиваційного проекту. Після врахування бонусних виплат додатковий валовий прибуток зменшується до 15082 тис. грн. Подальша корекція на обов'язкові податкові платежі зумовлює формування чистого ефекту після оподаткування в розмірі 12368 тис. грн. Додатково у структурі витрат враховано експлуатаційні витрати на підтримку функціонування платформи мотиваційної системи у сумі 300 тис. грн., що знижує кінцевий фінансовий результат до рівня 12068 тис. грн.

Таблиця 3.7

**Фінансові результати ТОВ «Сота-Альянс» після впровадження
мотиваційного проекту, 2026 рік**

Показники	Значення, тис. грн.
Додатковий валовий прибуток	20109
Бонусний фонд	5027
Додатковий валовий прибуток (після впровадження бонусів)	15082
Чистий ефект після податку	12368
Експлуатаційні витрати на платформу	300
Чистий додатковий прибуток	12068

Отже, результати таблиці 3.7 підтверджують суттєвий позитивний ефект мотиваційного проекту, який виражається у значному зростанні чистого прибутку після врахування всіх витрат і податкових платежів.

Проведемо інвестиційну оцінку запропонованого мотиваційного проекту ТОВ «Сота-Альянс». Інвестиційна оцінка проекту визначає його економічну доцільність та ефективність та включає визначення необхідних обсягів інвестицій, прогнозування очікуваних результатів, виявлення можливих ризиків та розрахунок ключових показників, таких як рентабельність інвестицій, строк окупності й приріст чистого прибутку. Дана методика дозволяє оцінити, наскільки виправданим є фінансування проекту, яким буде його вплив на підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу, а також визначити загальний економічний ефект для підприємства після покриття витрат і виконання податкових зобов'язань.

Очікуваний чистий додатковий прибуток за проектом (2026-2028 роки):

2026 рік – 12068 тис. грн.

2027 рік – 6500 тис. грн.

2028 рік – 5200 тис. грн.

Дисконтування грошових потоків є процесом приведення майбутніх грошових надходжень чи витрат до їхньої теперішньої вартості з

урахуванням певної ставки дисконту, яка відображає вартість капіталу, рівень ризику та альтернативну дохідність інвестицій. Таким чином, дисконтований грошовий потік показує, скільки сьогодні реально коштуватимуть ті доходи чи витрати, які очікуються в майбутньому. Це дозволяє інвесторам і підприємствам об'єктивно оцінити привабливість проєкту, визначити його рентабельність і прийняти зважене рішення щодо інвестування, оскільки номінально однакова сума грошей у різні часові періоди має різну економічну цінність.

Дисконтовані грошові потоки за проєктом (ставка дисконту – 24%):

2026 рік – 9729 тис. грн.

2027 рік – 4228 тис. грн.

2028 рік – 2727 тис. грн.

Сумарний дисконтований грошовий потік: 16684 тис. грн.

Чиста приведена вартість є одним із ключових показників оцінки ефективності інвестиційного проєкту, що відображає різницю між теперішньою вартістю очікуваних грошових надходжень та теперішньою вартістю інвестиційних витрат. Якщо значення NPV є позитивним, проєкт вважається економічно доцільним, оскільки він приносить прибуток понад витрати на його фінансування; якщо NPV від'ємне – інвестиції втрачають свою привабливість. Таким чином, даний показник допомагає інвесторам і менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності реалізації мотиваційних чи будь-яких інших проєктів.

Чиста приведена вартість за проєктом: $16684 - 6627 = 10057$ тис. грн.

Індекс прибутковості є відносним показником ефективності інвестиційного проєкту, який відображає співвідношення теперішньої вартості очікуваних грошових надходжень до теперішньої вартості інвестиційних витрат. Якщо індекс прибутковості більший за 1, проєкт вважається доцільним для реалізації, адже він генерує прибуток понад витрати. Якщо PI дорівнює або менший за 1, інвестиції втрачають економічний сенс. Даний показник широко застосовується у порівняльному

аналізі кількох проєктів, оскільки дозволяє визначити, який із них забезпечує вищу віддачу на вкладені кошти.

Індекс прибутковості за проєктом: $16684/6627 = 2,52$

Поняття терміну окупності проєкту визначається періодом часу, необхідним для того, щоб сума отриманих від реалізації інвестиційного проєкту грошових надходжень зрівнялася з обсягом початкових інвестиційних витрат. Якщо термін окупності є коротким, проєкт вважається менш ризиковим і привабливішим для інвестора. Водночас цей показник не враховує вартості грошей у часі та прибутків, які генеруються після моменту окупності, тому зазвичай використовується разом з іншими критеріями ефективності, такими як NPV чи індекс прибутковості.

Термін окупності проєкту: $6627/1005,7 \approx 6,6$ міс.

Результати оцінки ефективності інвестицій у проєкт мотивації працівників ТОВ «Сота-Альянс» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Інвестиційна оцінка мотиваційного проєкту ТОВ «Сота-Альянс»

Показники	Значення
Загальні інвестиційні витрати, тис. грн.	6627
Чиста приведена вартість, тис. грн.	10057
Індекс прибутковості	2,52
Термін окупності, міс.	6,6

Результати проведеної оцінки мотиваційного проєкту ТОВ «Сота-Альянс» свідчать про його високу економічну доцільність та ефективність для підприємства. Зокрема, розрахункова чиста приведена вартість (NPV) проєкту складає 10057 тис. грн., що демонструє позитивний фінансовий ефект і підтверджує, що вкладені ресурси окупляться з достатнім запасом.

Індекс прибутковості (PI) дорівнює 2,52, що означає, що кожна гривня інвестицій у мотиваційний проєкт приносить понад два з половиною гривні додаткового прибутку, що є високим показником рентабельності вкладень.

Крім того, термін окупності проекту становить 6,6 місяця, що демонструє швидку віддачу інвестицій та дозволяє підприємству оперативно отримати економічний ефект від впровадження системи мотивації.

Таким чином, наведені показники демонструють, що мотиваційний проект є не лише фінансово вигідним, а й стратегічно доцільним інструментом підвищення продуктивності праці та залученості персоналу, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Сота-Альянс» на ринку.

Висновки до розділу 3:

1. Комплекс запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «Сота-Альянс», який включає вдосконалення системи мотивації, розвиток професійних навичок співробітників, оптимізацію підбору та адаптації персоналу, посилення внутрішньої комунікації і корпоративної культури, а також впровадження автоматизованих HR-процесів, забезпечує комплексний та узгоджений підхід до ефективного управління трудовими ресурсами підприємства.

2. Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сота-Альянс» та інвестиційної оцінки мотиваційного проекту підтверджують його економічну доцільність. Впровадження системи KPI, матеріальної та нематеріальної мотивації, а також ІТ-платформи сприяє підвищенню продуктивності праці, рентабельності продажів та якості обслуговування клієнтів, одночасно знижуючи плинність кадрів. Порівняльний аналіз показників демонструє зростання доходу та чистого прибутку, збільшення валової маржі та рентабельності продажів. Інвестиційні показники проекту свідчать про його фінансову вигідність. Таким чином, мотиваційний проект є стратегічно обґрунтованим інструментом підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Часті коливання ринкових умов, зміни в законодавстві, підвищена

конкуренція та зростаючі вимоги до ефективності діяльності компаній роблять управління людськими ресурсами ключовим фактором стабільності та розвитку підприємства. В умовах нестійкої економіки працівники стають стратегічним ресурсом, здатним забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність організації. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників, оптимізації трудових процесів і формуванню корпоративної культури, яка підтримує інноваційний розвиток. Вдосконалення цих систем дозволяє підприємствам не лише зберегти ключові компетенції, а й підвищити загальну продуктивність та фінансову стабільність.

2. Базою дослідження є ТОВ «Сота-Альянс». Основним видом діяльності товариства є роздрібна реалізація телекомунікаційного обладнання через спеціалізовані магазини. Додатково ТОВ «Сота-Альянс» здійснює такі види діяльності за КВЕД: неспеціалізовану оптову торгівлю, роздрібну торгівлю комп'ютерами, периферійними пристроями та програмним забезпеченням, продаж товарів поштою або через Інтернет, надання послуг у сфері безпроводного та іншого електрозв'язку, а також оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна, надання допоміжних комерційних послуг. Така різнопрофільність свідчить про прагнення підприємства до розширення спектра своєї діяльності та орієнтацію на задоволення потреб різних сегментів ринку.

3. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки, можна зробити висновок про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається зростання доходу від реалізації продукції на 40,8 %. Водночас варто звернути увагу на зниження чистого прибутку майже на 30% у 2024 році порівняно з 2022 роком.

4. Аналіз структури фінансових зобов'язань та активів ТОВ «Сота-Альянс» за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку зростання сукупних активів підприємства, що збільшилися на 23,4% у порівнянні з

2022 роком. Водночас спостерігається значне зростання фінансових зобов'язань – на 172,7%, що призвело до підвищення співвідношення зобов'язань до активів з 17% до 37,6%. дана тенденція є свідченням збільшення боргового навантаження та фінансової залежності підприємства, що потребує підвищеної уваги до управління фінансовими ризиками та оптимізації структури капіталу.

5. Оцінка рентабельності ТОВ «Сота-Альянс» за 2022-2024 роки вказує на зниження ефективності використання активів та прибутковості реалізації, що свідчить про погіршення фінансових результатів і потребує оптимізації витрат підприємства.

6. Результати дослідження чисельності персоналу ФОП Корж О.С. демонструють поступове зменшення кількості працівників у період з 2021 по 2023 роки, однак у 2024 році спостерігається стабілізація та незначне зростання – до 444 осіб. Найбільшу частку персоналу становлять продавці-консультанти – 47,3 %, що відображає клієнтоорієнтовану стратегію компанії.

7. Вікова структура персоналу ТОВ «Сота-Альянс» залишається відносно стабільною. Основну частину колективу становлять працівники віком 30-50 років, тоді як молоді співробітники до 30 років складають близько чверті персоналу. Рівень кваліфікації персоналу характеризується високим показником - близько 81 % працівників мають вищу освіту.

8. В роботі проведено оцінку продуктивності праці ТОВ «Сота-Альянс». Середньорічний дохід від реалізації на одного працівника демонструє зростання протягом 2022-2024 років. Така динаміка свідчить про оптимізацію кадрового складу та підвищення інтенсивності праці на підприємстві.

9. Проаналізувавши плинність кадрів ТОВ «Сота-Альянс», можна зробити висновок, що чисельність трудових ресурсів підприємства коливалася протягом 2022-2024 років з тенденцією до відновлення у 2024 році порівняно з 2022 роком.

10. За результатами досліджень у роботі запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сота-Альянс»:

- оптимізація системи мотивації персоналу: впровадження КРІ для продавців та сервісу, гнучкі бонусні програми, нематеріальні стимули, корпоративні заходи та ІТ-платформа для обліку КРІ;

- розвиток професійних компетенцій: регулярні тренінги з продажів і обслуговування клієнтів, наставництво для нових співробітників;

- покращення підбору та адаптації персоналу: оцінка компетенцій кандидатів, інтеграційні програми та контроль виконання КРІ у перші 3 місяці;

- внутрішня комунікація та корпоративна культура: зворотній зв'язок, корпоративні заходи, застосування сучасних ІТ-інструментів;

- автоматизація HR-процесів: централізований облік кадрів, оцінка ефективності роботи та навчання.

11. Дані пропозиції запропоновано реалізувати як проект. Загальні інвестиції становлять 6627 тис. грн. і включають основні статті, необхідні для впровадження системи. Зокрема, одноразові витрати на впровадження ІТ-системи та проведення тренінгів для персоналу, витрати на реалізацію бонусної системи. Результати інвестиційної оцінки свідчать про економічну доцільність реалізації проекту, оскільки показник чистої теперішньої вартості має позитивне значення (10057 тис. грн.), індекс прибутковості = 2,52, термін окупності проекту - менше року. Таким чином, запропонований проект є не лише фінансово вигідним, а й стратегічно доцільним інструментом підвищення продуктивності праці та залученості персоналу, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Сота-Альянс» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466с.
2. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ. 2020. 310 с.
3. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2021. 378 с.
4. Беліков А. С., Болібрех Б. В., Шаломов В. А. Основи охорони праці: підручник. Дніпро. 2019. 446 с.
5. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ. 2020. 225 с.
6. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2021. 260с.
7. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Topical issues of practice and science*. 2021. №26. С. 257- 262.
8. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: практикум. Біла Церква. 2020. 171 с.
9. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.
10. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проєктів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196-206.
11. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навч. посіб. Київ. 2020. 92 с.
12. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.
13. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. *Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ*

України. 2020. №2. С. 94-97.

14. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. №2. С. 94-97.

15. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.

16. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. Львів. 2019. 128 с.

17. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес - середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 143-148.

18. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ. 2020. 952с.

19. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Львів. 2021. 205 с.

20. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. №. 12. С. 125-129.

21. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262>

22. Карачина Н.П., Семцов В.М., Сметанюк О.А., Бальзан М.В. Стратегії інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнессередовище. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №4. С. 193-198.

23. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми. 2020. 185 с.

24. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 316 с.

25. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. 2019. № 23. С. 135-140.

26. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів. 2020. 316 с.

27. Кособа Б.В., Вербицький Ю.Є. Адаптивні механізми управління кадровим потенціалом підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 82-83.

28. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Львів. 2021. 205 с.

29. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.

30. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 280 с.

31. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь. 2020. 272 с.

32. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212 с.

33. Марценюк О.В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 107-112.

34. Мулик Т.О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 95-103.

35. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Публічне управління : навч.-метод. комплекс. Тернопіль. 2021. 196 с.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2021. 435 с.

37. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. с. 96-105.

38. Орлова К.Є. *Управління бізнесом: підручник*. Житомир. 2019. 319 с.
39. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.
40. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. *Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб.* Київ. 2021. 528 с.
41. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. *Управління змінами: навч. посіб.* Харків. 2020. 226 с.
42. Педько А. Б. *Основи підприємництва і бізнес культури: навч. посіб.* Київ. 2019. 168 с.
43. Посохов І.М., Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Тимофєєва К.О. *Економіка підприємства: навч. посіб.* Харків. 2021. 380 с.
44. Причепа І.В., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л. *Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2. С.99-106.
45. Романюк М.Д. *Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. Вісник Прикарпатського університету*. 2020. № 15. С. 85-90.
46. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. *Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.
47. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. *Антикризовий менеджмент: навч. посіб.* Київ. 2020. 584 с.
48. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. *Сучасні методи управління витратами на підприємстві. Наукові перспективи*. 2021. № 7. С. 255-266.
49. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. *Антикризове управління підприємством: навч. посіб.* Київ. 2020. 396 с.
50. Сороківська О.А. *Інвестиційний менеджмент: навч. посіб.*

Тернопіль. 2021. 133 с.

51. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.

52. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.

53. Череп А. В., Череп О. Г. Управління витратами підприємств: підручник. Запоріжжя. 2023. 425 с.

54. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.

55. Ярошенко О.М. Трудове право: підручник. Харків. 2019. 544 с.

56. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2022. 600 с.

57. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 10.11.2025)

58. Gilbreth L.M. (2020). *The Psychology of Management: New special edition*. 2020. 233 p.

59. Sennewald C., Baillie C. (2020). *Effective Security Management*. 7th Edition. Amsterdam: Elsevier Inc., Butterworth-Heinemann, 424 p.

60. Nataliia Holovach, Ivan Bakhov, Liubov Zgalat-Lozynska. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, Vol. 11, 12-Special Issue: 1266-1277.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом
у сучасному менеджменті

Підхід	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки	Сфера доцільного застосування
Адміністративний	Жорстка ієрархія; централізований контроль; виконання посадових інструкцій; система наказів і розпоряджень	Підтримка дисципліни; координація великого колективу; забезпечення чіткого виконання завдань	Знижує ініціативу і креативність; може демотивувати персонал; ігнорує індивідуальні потреби працівників	Підприємства зі складною структурою, високими вимогами до технологічних процесів та жорсткою регламентацією
Соціально-психологічний	Увага до міжособистісних відносин; формування сприятливого соціального клімату; розвиток комунікацій	Зростання мотивації та залученості; підвищення продуктивності; сприяння інноваційному розвитку	Потребує додаткових ресурсів; вимагає часу та компетентного HR-супроводу	Підприємства, що прагнуть створити гнучкий, інноваційний та адаптивний колектив
Системний	Взаємозв'язок усіх підсистем (виробництво, маркетинг, фінанси тощо); комплексний аналіз і планування; врахування впливу змін одного елементу на інші	Підвищення ефективності використання персоналу; забезпечення адаптивності до змін; формування узгодженої HR-стратегії	Вимагає значних аналітичних ресурсів; складність у практичній реалізації	Підприємства, що потребують комплексного управління персоналом у взаємозв'язку з усіма бізнес-процесами
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі; прогнозування потреб у кадрах; формування кадрового резерву; зв'язок HR з бізнес-стратегією	Підвищення конкурентоспроможності; формування лояльного і професійного колективу; гнучкість і стабільність у довгостроковій перспективі	Вимагає стратегічного мислення керівництва; значні витрати на розвиток персоналу	Підприємства, орієнтовані на довгостроковий розвиток, інновації та зміцнення ринкових позицій

