

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Олександра ОЛЕЯРНИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ОЛЕЯРНИК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСІЙВНА

1. Тема роботи: «Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцентка

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

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні фінансові звіти ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки, економічні та виробничі плани, штатний розпис, посадові інструкції, колективний договір, внутрішні нормативні документи з управління персоналом, чинна нормативно-правова база України в сфері праці та управління персоналом

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

1. Теоретико-методологічні засади кадрового менеджменту на підприємстві

2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «АРК»

3. Напрями та інструменти удосконалення системи кадрового менеджменту ТОВ «АРК». Висновки і пропозиції

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

Складові сучасного кадрового менеджменту

1. Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АРК»

2. Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АРК» у динаміці

3. Складові кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

4. Матриця стратегічних можливостей кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

5. Схема добору та підготовки кандидатів до кадрового резерву ТОВ «АРК»

6. Узагальнення заходів зі зміцнення мотиваційної складової кадрової роботи у ТОВ «АРК»

7. Економічний ефект від впровадження заходів з мотивації персоналу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « _ » _____ 20 _____ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми «Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві» та визначення об'єкта дослідження – ТОВ «АРК».	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і затвердження розгорнутого плану кваліфікаційної роботи та індивідуального завдання.	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Пошук і аналіз літературних та нормативних джерел з теорії управління персоналом. Написання першого (теоретичного) розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Вивчення організаційної структури, кадрової політики та економічної діяльності ТОВ «АРК». Виконання другого (аналітичного) розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Обґрунтування напрямів удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Виконання третього (проектного) розділу.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи відповідно до вимог, підготовка додатків і супровідних документів.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та візуального супроводу (слайдів, таблиць, схем) до захисту.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту на академічну доброчесність: встановлення рівня оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на попередньому розгляді кафедри.	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександра ОЛЕЯРНИК

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та еволюція кадрового менеджменту: функції, завдання та місце в системі управління	6
1.2. Інституційне забезпечення та організаційна структура кадрової системи підприємства	11
1.3. Виявлення проблем та інструменти підвищення результативності кадрової політики підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АРК»	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АРК»	27
2.2. Організація та стратегічні аспекти кадрового менеджменту ТОВ «АРК»	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АРК»	45
3.1. Впровадження мотиваційно орієнтованої моделі формування кадрового резерву в ТОВ «АРК»	45
3.2. Зміцнення мотиваційної складової кадрової роботи	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стрімких змін на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції особливої актуальності набуває ефективне управління людськими ресурсами. Кадровий менеджмент перестає бути другорядною функцією і перетворюється на один із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Саме система управління персоналом визначає не лише рівень продуктивності працівників, але й загальну конкурентоспроможність організації, її гнучкість та здатність до адаптації в умовах змін.

Для підприємств малого бізнесу, таких як ТОВ «АРК», кадровий потенціал є критичним ресурсом, а кожен працівник – вагомою складовою загального успіху. В умовах обмежених фінансових можливостей та невеликої чисельності персоналу постає потреба у впровадженні не лише ефективних, а й економічно доцільних інструментів управління. Особливого значення при цьому набуває створення стабільної системи мотивації, формування кадрового резерву, а також інституційне зміцнення функції управління персоналом. Загострення проблеми втрати людського капіталу, еміграція молоді, швидкий розвиток технологій та нові вимоги до кваліфікації працівників потребують переосмислення традиційних підходів до кадрової політики підприємств. Це вимагає не лише аналізу існуючої практики, а й впровадження нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення мотивації, лояльності та професійного зростання працівників.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «АРК», виявлення актуальних проблем та обґрунтування шляхів її удосконалення шляхом запровадження сучасних мотиваційних та організаційних інструментів.

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

- дослідити еволюцію, сутність і функції кадрового менеджменту, обґрунтувати його значення в сучасній системі управління.
- виявити сучасні проблеми в кадровій політиці підприємств і систематизувати інструменти підвищення її результативності.
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АРК», включно з організаційною структурою та кадровим потенціалом.
- проаналізувати систему кадрового менеджменту підприємства, виділити її сильні та слабкі сторони, оцінити кадрову політику в розрізі стратегічних підходів.
- обґрунтувати доцільність впровадження моделі формування кадрового резерву на підприємстві, розробити механізм її реалізації.
- розробити заходи зі зміцнення мотиваційної складової кадрової роботи, зокрема за допомогою кар'єрних карт, регулярних індивідуальних бесід, системи нематеріального стимулювання та оцінити їх економічний ефект.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – процеси кадрового менеджменту, зокрема організація мотиваційної політики, формування внутрішнього кадрового резерву, інструменти розвитку персоналу та впровадження індивідуальних кар'єрних траєкторій.

У межах дослідження було використано поєднання кількох **методів**: логіко-аналітичного аналізу для теоретичного обґрунтування ключових понять і функцій кадрового менеджменту; описово-аналітичного підходу при характеристиці кадрової системи підприємства; спостереження, експертних інтерв'ю та анкетування для виявлення внутрішніх проблем та очікувань персоналу; а також елементів економічного аналізу та прогнозування для оцінки ефективності пропонованих змін.

Інформаційну основу дослідження склали наукові публікації з менеджменту персоналу, звітна документація ТОВ «АРК», внутрішні положення про оплату праці та стимулювання, статистичні матеріали, дані опитувань і бесід з працівниками та адміністрацією підприємства.

Практичне значення роботи полягає в розробці прикладних інструментів

удосконалення кадрового менеджменту, які можуть бути адаптовані та впроваджені на підприємствах аналогічного типу, зокрема у сфері малого бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та еволюція кадрового менеджменту: функції, завдання та місце в системі управління

Результативність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з людським капіталом, зокрема – з професійним рівнем працівників, їхньою відповідальністю, вмінням приймати рішення, адаптуватися до змін і прагненням до особистісного та професійного розвитку. У зв'язку з цим ключовим завданням управління є створення раціональної організації праці, а також систематичний контроль виконання обов'язків, що має здійснюватися з урахуванням сучасних інструментів і технологій кадрового менеджменту, які ґрунтуються на науково обґрунтованих підходах. Ефективна кадрова політика передбачає наявність у штаті кваліфікованих фахівців, здатних не лише здійснювати аналітичну й адміністративну роботу, але й ухвалювати результативні управлінські рішення, що сприяють досягненню загальноорганізаційних цілей [40, с. 9].

Основною функцією кадрового менеджменту є формування якісного та достатнього за чисельністю персоналу з належним рівнем спеціалізації, який здатний забезпечити виконання стратегічних і поточних завдань підприємства. Колектив на підприємстві не обмежується лише структурними одиницями – він діє також через міжособистісні взаємодії, що виникають у процесі командної роботи. Працівники залучають в організацію не лише свої знання та професійний досвід, а й індивідуальні переконання, цінності, мотиваційні установки, що обумовлює необхідність управління не лише виробничими навичками, але й поведінковими характеристиками.

Комплексний аналіз трудового потенціалу свідчить про те, що працівники є

носіями множинних характеристик – економічних, фізичних, психологічних, соціальних і морально-етичних. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у процесі праці, і їхня значущість може змінюватися залежно від контексту діяльності. Водночас саме вони визначають поведінку людини в організаційному середовищі.

У цьому контексті особливого значення набувають фізичні та розумові здібності працівників, які безпосередньо впливають на ефективність виробництва. Відтак управління людськими ресурсами передбачає володіння відповідними знаннями й навичками для формування, розвитку та використання персоналу як ключового елемента виробничого потенціалу підприємства [2, с. 143].

Кадровий менеджмент, як окремий напрям управлінської діяльності, сформувався порівняно нещодавно, але вже зайняв ключове місце в структурі сучасного менеджменту, зосередженого на ефективному управлінні людськими ресурсами. Кадровий менеджмент – це система управління персоналом, що забезпечує оптимальне планування, відбір, адаптацію, мотивацію, оцінку результатів праці, навчання та розвиток працівників із метою досягнення високої ефективності діяльності організації. Його призначення полягає в налагодженні продуктивних взаємин між людьми в колективі, розвитку професійної поведінки працівників, формуванні позитивного ставлення до трудового процесу та гармонізації відносин між індивідом і організаційними вимогами. У межах цих завдань менеджер з персоналу виконує роль координатора соціальних процесів усередині підприємства, що передбачає досягнення як колективного економічного результату, так і особистої задоволеності кожного члена трудового колективу [14, с. 102].

Професійна діяльність менеджера з персоналу передбачає не лише технічну сторону управління трудовими ресурсами, а й розуміння динаміки змін у суспільстві, адаптацію до нових соціальних очікувань, вимог бізнесу, внутрішніх і зовнішніх чинників. Окрім цього, у сучасних умовах він має справу з багатогранними викликами, серед яких – забезпечення відповідності людських ресурсів стратегічним завданням підприємства, подолання обмеженості ресурсів,

вирішення соціально-економічних проблем, забезпечення організаційної стійкості та динаміки розвитку.

Із урахуванням стрімкого науково-технічного прогресу та зростання рівня освіченості працівників, функції HR-менеджера значно ускладнюються. Для ефективного виконання своїх обов'язків та прийняття результативних рішень йому необхідно володіти широким спектром знань з економічної теорії, менеджменту, соціології, психології, юриспруденції, інформаційних технологій, а також мати уявлення про інженерні аспекти виробничих процесів. Така міждисциплінарна підготовка дозволяє фахівцю з персоналу гнучко реагувати на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища [42, с. 153].

Обсяг повноважень і функцій кадрового менеджменту значно розширився у порівнянні з попередніми етапами його становлення. Якщо раніше він зосереджувався переважно на адміністративних аспектах – таких як найм працівників, управління заробітною платою та контроль за трудовою дисципліною, – то нині охоплює широкий спектр стратегічних напрямів. Сучасна сфера управління персоналом включає питання соціального забезпечення працівників, розроблення механізмів мотивації, оцінювання ефективності роботи, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення належного мікроклімату в колективі, підтримку стабільних трудових відносин, а також формування стратегій управління людськими ресурсами в умовах змінного зовнішнього середовища [33, с. 114].

Система управління персоналом охоплює широкий спектр напрямів діяльності, кожен з яких має своє цільове призначення та виконує важливу роль у досягненні загальних організаційних цілей. Таблиця 1.1 відображає комплексний підхід до кадрового менеджменту, демонструючи основні його складові та змістовне наповнення відповідно до вимог сучасного ринку праці та тенденцій розвитку HR-практик.

Проаналізовані складові кадрового менеджменту свідчать про його багатогранність та стратегічну важливість у структурі загального менеджменту

підприємства. Ефективне функціонування кожного з представлених напрямів – від стратегічного планування до впровадження інновацій – забезпечує не лише продуктивну діяльність персоналу, а й сприяє створенню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат кадрової системи. Такий підхід дозволяє формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал, здатний ефективно реалізовувати поточні та довгострокові завдання організації.

Таблиця 1.1

Складові сучасного кадрового менеджменту [20, с. 94]

Напрямок діяльності	Сутність
Визначення завдань і функцій кадрової політики	Формування основних цілей управління персоналом відповідно до стратегії організації.
Структурування та координація управління персоналом	Планування, облік, аналіз та контроль кадрових ресурсів.
Інтеграція стратегічного планування	Включення довгострокових цілей у систему управління людськими ресурсами.
Підбір та найм персоналу	Пошук, відбір і працевлаштування кваліфікованих кандидатів.
Професійний розвиток і навчання	Організація заходів з підвищення кваліфікації, навчання та підготовка кадрового резерву.
Оплата праці та винагороди	Формування справедливої системи матеріального стимулювання.
Технічна та інформаційна підтримка	Забезпечення кадрових процесів відповідними ресурсами і технологіями.
Мотиваційні механізми	Розробка інструментів внутрішнього заохочення персоналу.
Виробничі відносини	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
Інновації та сучасні HR-практики	Запровадження нових підходів в управлінні персоналом, адаптація до змін.

Розглядаючи проблематику кадрового менеджменту, важливо усвідомити його глибокий зв'язок із управлінням людськими ресурсами як ключовим чинником соціально-економічного поступу. В умовах сучасної економіки саме працівники, їхня кваліфікація, цінності, мотиви та здатність до продуктивної взаємодії набувають провідного значення в реалізації стратегічних цілей підприємств та країн загалом. Як

вказав Артур Льюїс, подібність природних ресурсів у різних регіонах не гарантує однакового рівня розвитку, оскільки визначальною є поведінка та потенціал людського капіталу.

Хоча до факторів економічного зростання традиційно відносять корисні копалини, інфраструктуру, фінансову підтримку або іноземні інвестиції, однак без цілеспрямованої та компетентної праці жоден із цих елементів не здатен дати тривалий результат. Людина, її здатність генерувати ідеї, брати відповідальність і формувати системи – це першооснова будь-якої трансформації. Власне, людський розум є джерелом усіх прогресивних змін і рушієм технологічних, організаційних та управлінських інновацій [8, с. 90].

Варто підкреслити, що навіть держави, наділені значними запасами природних багатств, можуть залишатися в стані застою, якщо не приділяють достатньої уваги розвитку та використанню людського ресурсу. Саме персонал є тим чинником, який визначає здатність економіки змінюватися, переходити від традиційних до індустріальних, інтелектуальних і змішаних моделей господарювання, здатних адаптуватися до викликів XXI століття [27, с. 73].

Водночас більшість внутрішніх проблем підприємств мають не технічний чи фінансовий характер, а пов'язані з людськими взаєминами, комунікацією, мотивацією, лідерством та організаційною культурою. Підприємство – це не лише технології, устаткування чи документообіг. Його основою є люди, їхня взаємодія, ставлення до справи, спільна мета. Тому важливо, аби кадрова система не тільки відповідала вимогам часу, а й передбачала гнучкі механізми роботи з персоналом.

Отже, в управлінні сучасним підприємством домінуючим стає підхід, який враховує комплексну природу людини як носія економічного зростання, джерела інновацій, а також активного учасника організаційного розвитку. Уміння ефективно працювати з цим ресурсом сьогодні визначає не лише успіх окремого підприємства, а й рівень соціально-економічної конкурентоспроможності країни загалом.

1.2. Інституційне забезпечення та організаційна структура кадрової системи підприємства

Однією з ключових функцій сучасного кадрового менеджменту є організація ефективної взаємодії з людським капіталом з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Результативність цього процесу значною мірою зумовлена здатністю менеджменту прогнозувати поведінкові реакції персоналу, а також здійснювати контроль за соціально-психологічними чинниками, які впливають на трудову активність.

Управління персоналом у межах підприємства розглядається не як допоміжна система, а як головна функціональна одиниця, яка впливає на ефективність функціонування всіх інших сфер діяльності організації – виробництва, фінансів, маркетингу, логістики тощо. Саме від якісної роботи з людськими ресурсами залежить загальний рівень координації в системі менеджменту [9, с. 100].

Соціальний аспект управління персоналом також має велике значення. Його реалізація передбачає створення умов, що сприяють визнанню цінності кожного працівника, задоволенню його соціальних та психологічних потреб. До таких умов належать: формування ефективного механізму співвідношення наявних вакансій та претендентів на основі їх професійних характеристик; забезпечення зайнятості, яка відповідає внутрішнім прагненням і рівню кваліфікації працівників; встановлення системи справедливої оплати праці, яка базується на принципах еквівалентності трудового внеску; а також розробка інструментів, що мінімізують випадки нерационального використання людських ресурсів та сприяють збереженню їх фізичного і ментального здоров'я.

Крім того, комфортне й безпечне середовище на робочому місці слугує потужним стимулом для формування згуртованого колективу. Такий підхід забезпечує синергію зусиль, підвищує рівень залученості персоналу та створює сприятливий психологічний клімат. Завдяки продуманим методам мотивації та

правильному управлінню командною динамікою досягається добровільна участь працівників у реалізації цілей організації, що одночасно сприяє задоволенню їхніх глибинних потреб у самовираженні, повазі, соціальному визнанні, причетності до спільної справи та особистісному зростанні [15].

У такий спосіб кадровий менеджмент постає не лише як система адміністративного управління, а як інтегрована гуманітарно-економічна функція, покликана забезпечити гармонійний розвиток як організації, так і її трудового потенціалу.

Управління персоналом посідає провідне місце в системі стратегічного керування підприємством, оскільки саме воно забезпечує ефективну взаємодію між людським капіталом і загальноорганізаційними завданнями. Цілі кадрового менеджменту – це певні орієнтири, яких прагне досягти підприємство, формуючи індивідуальні та колективні дії в межах трудового процесу. На їх формування впливають кілька ключових факторів: соціальні, інституційні, функціональні та особистісні пріоритети.

Кожна організація створюється для досягнення конкретних результатів. Для комерційних структур основним показником успіху є прибутковість і розширення ринкових позицій, тоді як освітні або наукові заклади зосереджують зусилля на підвищенні якості освітніх послуг, генерації нових знань, соціальному впливі тощо. Проте незалежно від галузевої приналежності, ключовим завданням будь-якої організації залишається її динамічний розвиток і стабільне функціонування.

Основні завдання кадрового менеджменту полягають у формуванні високопрофесійного персоналу, здатного реалізовувати стратегічні цілі організації. Важливим є також забезпечення ефективної внутрішньої структури та сприятливого соціально-психологічного клімату. Особливу увагу приділяють узгодженню індивідуальних інтересів співробітників з корпоративною стратегією, що сприяє формуванню лояльності та високого рівня залученості персоналу [41, с. 76].

Окремо варто підкреслити значення створення умов для розвитку

компетентностей працівників, що відповідають динаміці розвитку самої організації. Це передбачає розробку систем кар'єрного зростання, навчання, менторства, а також запровадження механізмів адаптації до нових вимог.

Не менш важливо забезпечити працівникам належний рівень матеріального та нематеріального стимулювання. Йдеться про адекватну систему оплати праці, бонусів, пільг, соціального захисту, а також про умови, що формують позитивну ідентичність працівника – визнання, стабільність, кар'єрну перспективу, повагу до його ролі в організаційному середовищі [7, с. 39].

Цілі кадрового менеджменту мають багатовекторний характер і охоплюють як стратегічні інтереси підприємства, так і соціально-психологічні потреби працівників. Представлений рис. 1.1 відображає ключові цільові орієнтири системи кадрового менеджменту, які формують фундамент для ефективного функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища.

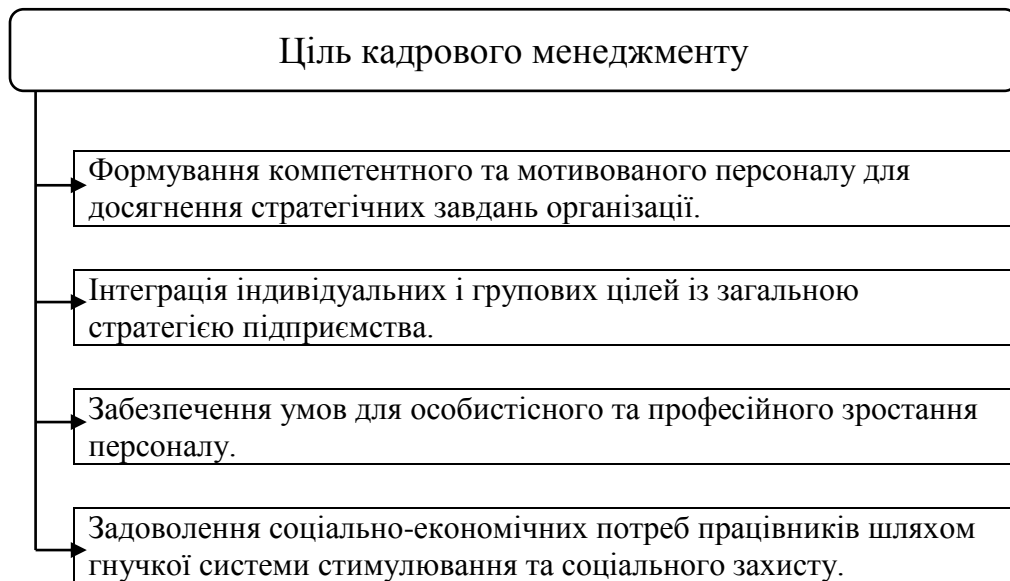


Рис. 1.1. Цілі кадрового менеджменту в системі управління підприємством

Реалізація цілей кадрового менеджменту сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавця, зміцненню внутрішнього клімату, підвищенню ефективності діяльності підприємства. Акцент на розвитку людського капіталу, підтримці мотивації та інтеграції індивідуальних прагнень із корпоративною стратегією є запорукою сталого організаційного зростання та конкурентоспроможності.

Отже, реалізація кадрових цілей є функцією компетентності керівника в галузі управління персоналом, його здатності ефективно застосовувати теоретичні знання на практиці, а також створювати сприятливі умови для розвитку трудового потенціалу підприємства.

Для ефективного управління персоналом важливо чітко визначити складові управлінського процесу. У цьому контексті слід розрізняти два базові поняття – кадрову політику та кадрову процедуру. Перше слугує загальною рамкою для прийняття рішень і формулює стратегічні орієнтири діяльності, тоді як друге деталізує послідовність конкретних дій, які необхідно здійснити у певній сфері управління персоналом. Інакше кажучи, процедура – це алгоритм дій, що передбачає виконання певного завдання в установленій послідовності [19, с. 11].

Процедури зазвичай впливають із визначеної політики й забезпечують її реалізацію шляхом конкретних дій. Основна їх мета – забезпечити чіткість, послідовність і передбачуваність процесів управління. На практиці це може означати виконання ряду формалізованих кроків, необхідних для досягнення конкретного результату, наприклад, принаймні у сфері найму або навчання персоналу.

Окрім цього, застосування процедур підтримується правилами та програмами кадрового менеджменту. Правила встановлюють чіткі рамки поведінки, які не допускають варіативного трактування або відхилень. Програми, у свою чергу, є комплексними інструментами, що включають цілі, політики, процедури, правила, ресурси та часові межі, необхідні для реалізації певного управлінського курсу.

Кадрова політика формується на основі узагальнення практичного досвіду як

самої організації, так і зовнішніх джерел. Оскільки умови діяльності змінюються, політика управління персоналом повинна постійно переглядатися, адаптуватися та оцінюватися щодо її ефективності. Лише динамічне оновлення дозволяє зберігати її актуальність та відповідність реальним потребам підприємства.

Важливо підкреслити, що проектування організаційної структури є одним із ключових напрямів у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Організація як соціально-економічна система об'єднує зусилля людей, які виконують різнопланові функції з метою досягнення спільного результату. Вона виступає інструментом колективної взаємодії, який дозволяє досягти таких цілей, що є недосяжними для окремого індивіда. При цьому сама організація є лише засобом досягнення мети, який здійснює перетворення вхідних ресурсів із зовнішнього середовища у результати, що мають цінність для суспільства [31, с. 16].

Організаційне проектування передбачає визначення структури, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків, координацію дій і цілеспрямовану діяльність співробітників. Це процес, який фокусується на аналізі функціональних ролей і взаємозв'язків між учасниками організаційної системи з метою гармонізації колективної роботи для досягнення запланованих результатів.

Етапи створення ефективної структури організації передбачають комплексне опрацювання як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Відправною точкою цього процесу є аналіз середовища функціонування підприємства, який враховує змінні умови ринку, політичні впливи, нормативно-правові обмеження та інші значущі фактори. Наступним етапом є проектування системи управління, що охоплює формулювання місії, стратегічних завдань і конкретних операційних функцій.

У межах організаційного аналізу слід зосередити увагу на таких аспектах:

1. Фактори зовнішнього середовища, зокрема макроекономічна ситуація, державне регулювання, конкурентне поле та соціальні умови.
2. Місія і стратегічні орієнтири організації, що визначають довгостроковий напрям її розвитку.

3. Операційні цілі – чіткі, вимірювані результати, яких необхідно досягти в межах обраної стратегії.
4. Аналіз наявних видів діяльності, їх продуктивності та доцільності у структурі організації.
5. Рішення управлінського рівня, які мають бути прийняті для забезпечення ефективного функціонування.
6. Взаємодія між підрозділами, що охоплює інформаційні потоки та канали комунікації.
7. Параметри організаційної структури, включно з принципами вертикального та горизонтального поділу праці, рівнями управління, підпорядкованістю тощо.
8. Проєктування робочих місць, яке передбачає опис, аналіз та формалізацію завдань і функцій кожної посади.
9. Організаційна культура, яка формує атмосферу всередині колективу та впливає на мотивацію, взаємоповагу і взаємодію.
10. Стиль управління, який обирається залежно від культури підприємства та цілей – демократичний, авторитарний чи партнерський.
11. Якість людських ресурсів, яка включає не лише фахову підготовку працівників, а й їхні ціннісні орієнтації, емоційну зрілість, вміння до взаємодії та адаптації [12, с. 40].

Таким чином, організаційне проєктування охоплює багатогранний спектр питань, які у своїй сукупності формують основу для створення адаптивної, ефективної та результативної системи управління підприємством.

У контексті функціонування системи кадрового менеджменту особливе значення має діяльність відділу кадрів, який виступає ключовою ланкою комунікації між управлінськими рівнями та структурними підрозділами підприємства. Цей підрозділ виконує роль консультативного центру, що надає методичну підтримку та рекомендації з питань, пов'язаних з управлінням персоналом, виробничими

відносинами та соціальною політикою організації. Починаючи від стратегічного рівня керівництва до керівників нижчої ланки, саме відділ кадрів забезпечує координацію кадрових рішень відповідно до прийнятої політики [4, с. 161].

Окрім консультативної функції, кадровий підрозділ також бере участь у реалізації процесів добору, професійної адаптації, розвитку працівників і підтримки внутрішніх комунікацій. Його представники відіграють активну роль у діалозі між персоналом та адміністрацією, представляючи інтереси працівників на рівні прийняття рішень. Разом з тим, кадровий підрозділ не несе безпосередньої відповідальності за досягнення кінцевих результатів, оскільки основна його роль полягає у наданні аналітичної підтримки, пропозицій та експертного супроводу.

Слід зазначити, що ефективність кадрової служби значною мірою залежить від здатності її працівників встановлювати конструктивні взаємини з керівниками всіх рівнів. Важливо, щоб управлінські ініціативи, що надходять від фахівців з персоналу, сприймалися не як втручання, а як професійна підтримка. Успішна реалізація кадрової політики потребує чіткого нормативного підґрунтя, з якого випливають відповідні повноваження і сфери відповідальності. Саме завдяки впровадженню цільових кадрових програм і виважених рішень, що базуються на аналітиці та результативності, кадровий менеджмент здатен посилювати загальну ефективність управління персоналом на підприємстві [37, с. 261].

Функціональна специфіка кадрового менеджменту значною мірою варіюється залежно від особливостей підприємства, таких як його розмір, організаційна структура, місце розташування та галузева приналежність. Відповідно, і вимоги до кваліфікації менеджера з персоналу мають відмінності, хоча існує низка універсальних характеристик, які залишаються актуальними в усіх організаціях.

До таких характеристик належать насамперед особистісні якості. Ефективний фахівець у сфері управління персоналом повинен демонструвати високий рівень ініціативності, здатність до глибокого аналізу, об'єктивність суджень, професіоналізм та відсутність упередженості. Знання трудового законодавства,

розуміння особливостей людської поведінки, потреб і мотивацій також є обов'язковими умовами для якісного виконання обов'язків.

Окрім цього, до особистих характеристик додаються:

- Інтелектуальні якості, що проявляються у вмінні налагоджувати комунікацію, коректно висловлювати думки, аргументувати та вести переговори;
- Педагогічні навички, які дозволяють організовувати навчання персоналу, сприяти професійному розвитку та забезпечувати адаптацію працівників;
- Управлінські здібності, зокрема вміння швидко та точно реалізовувати управлінські рішення, координувати діяльність відділу та забезпечувати дотримання стандартів;
- Лідерський потенціал, який виражається у здатності прогнозувати зміни, підтримувати ініціативу колективу, виявляти емпатію до працівників і сприяти досягненню стратегічних завдань підприємства [29, с. 103].

Досвід роботи в управлінській сфері, зокрема на виробничих або адміністративних посадах, надає додаткові переваги, особливо за умови спеціалізованої підготовки в галузях управління персоналом, права, соціології або психології.

Крім того, високі вимоги висуваються до професійної етики HR-менеджера, що передбачає дотримання принципів неупередженості, відповідальності, об'єктивності та довіри.

У сучасних умовах кадровий менеджмент має стратегічне значення не лише для окремих підприємств, а й для економіки в цілому. Прогнозні оцінки Всесвітнього економічного форуму свідчать про те, що до 2030 року понад мільярд працівників потребуватимуть перекваліфікації у зв'язку з трансформацією трудових процесів під впливом технологічних змін. У зв'язку з цим цифрові компетентності, володіння методами аналітики даних і навички впровадження систем штучного інтелекту стають критично важливими для спеціалістів у сфері управління персоналом [39, с. 135].

Таким чином, майбутнє кадрового менеджменту пов'язане з інтеграцією цифрових рішень, автоматизацією процесів і зміною акцентів з фізичної праці на інтелектуальну. В умовах стрімкої цифровізації лише ті організації, які здатні адаптувати свої кадрові політики до нових реалій, зможуть забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність. У цьому контексті кадровий менеджмент розглядається як комплекс методів, підходів та інструментів, що формують і підтримують ефективну систему взаємодії між працівником і роботодавцем, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Виявлення проблем та інструменти підвищення результативності кадрової політики підприємства

Кадровий менеджмент відіграє одну з провідних ролей у загальній системі управління підприємством, оскільки саме від якості роботи з персоналом значною мірою залежить рівень ефективності, конкурентоздатності та стабільності функціонування суб'єкта господарювання. В умовах глобальних трансформацій, стрімкого оновлення технологій і посилення стандартів до продукції та послуг, забезпечення раціонального управління людськими ресурсами стає визначальним чинником організаційного успіху. Компетентна система кадрового менеджменту сприяє залученню висококваліфікованих працівників, формуванню сприятливого середовища для їхньої професійної реалізації, а також підтримці внутрішньої мотивації та залученості до досягнення спільних цілей [10, с. 53].

Водночас для українських підприємств питання ефективного управління персоналом ускладнюється низкою зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких – інтенсивна еміграція молодих фахівців, уповільнене формування національної інноваційної екосистеми, а також обмеженість доступу до іноземного людського капіталу. Усе це актуалізує необхідність перегляду традиційних моделей кадрового управління з урахуванням нових соціально-економічних викликів.

Системне управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних функцій, включаючи: формування потреби в працівниках, організацію процесів рекрутингу та адаптації, розвиток компетенцій і кваліфікації, управління результативністю праці, застосування дієвих механізмів заохочення, а також підтримку позитивного мікроклімату в колективі. Узгоджене функціонування всіх цих елементів дозволяє побудувати ефективну кадрову систему, зорієнтовану на стратегічні завдання підприємства.

Сучасна динаміка ринку праці формує низку нових викликів, зокрема – зростання конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси, необхідність інтеграції цифрових технологій у HR-практики, часті зміни в нормативно-правовому полі, а також нестабільність макроекономічного середовища. Відтак підприємства змушені постійно переглядати й оновлювати інструменти управління персоналом, акцентуючи увагу на інноваційних методиках, цифрових HR-платформах і адаптивних моделях організації праці [44, с. 76].

Одним із ключових інструментів покращення кадрової системи є глибокий аналіз її ефективності, що дозволяє виявити наявні проблеми, оцінити поточний стан управлінських практик та виявити напрями для удосконалення. Такий аналіз повинен включати комплексну оцінку задоволеності працівників, рівня їхньої продуктивності, ефективності застосованих методів мотивації, а також впливу кадрової політики на загальні результати діяльності підприємства. Отримані дані стають основою для стратегічних управлінських рішень у сфері розвитку трудового потенціалу.

Оцінювання результативності роботи підрозділів, відповідальних за управління персоналом, є надзвичайно важливою складовою загальної системи менеджменту організації. Це дозволяє забезпечити оптимальне використання трудового потенціалу, підвищити загальний рівень ефективності функціонування підприємства та сприяти досягненню його довгострокових стратегічних орієнтирів. Успішне управління людськими ресурсами потребує постійного моніторингу та

аналізу показників, які характеризують не лише рівень задоволеності персоналу, а й стабільність кадрового складу, економічність управлінських рішень, ефективність систем професійного розвитку та процесів адаптації нових співробітників [28].

Система оцінювання ефективності HR-служб формується з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства, однак загальні підходи передбачають класифікацію показників за двома напрямками – суб'єктивними (які відображають сприйняття, оцінки та очікування працівників і керівництва) та об'єктивними (які базуються на вимірюваних, кількісних і достовірних даних про результати діяльності) (рис. 1.2). Такий поділ дає змогу отримати повну і збалансовану картину функціонування системи управління персоналом, а також виявити напрями для її вдосконалення.



Рис. 1.2. Критерії оцінки ефективності служб управління персоналом

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності кадрової діяльності є аналіз узагальнених статистичних показників. Щоденний моніторинг результативності роботи персоналу здійснюється керівниками відповідних рівнів управління, а основні підсумки цієї діяльності систематично обговорюються на нарадах управлінського складу, які проводяться під егідою вищого керівництва підприємства.

Система управління персоналом виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства, зокрема в умовах промислового виробництва. Проведення всебічного аналізу ефективності кадрового менеджменту дозволяє окреслити його переваги, виявити наявні недоліки та визначити пріоритетні напрями подальшого удосконалення [16, с. 127].

Особливу увагу в межах кадрової політики заслуговує процес добору та працевлаштування персоналу. Аналіз даного напрямку управлінської діяльності засвідчив низку актуальних проблем. Так, середній термін закриття вакансій становить 45 днів, що перевищує галузеві орієнтири. Ймовірними причинами цього є складність окремих посад, неефективність процедур внутрішнього відбору, а також недостатній рівень професійної підготовки працівників кадрової служби.

Оцінка результативності підбору кандидатів продемонструвала, що більшість претендентів відповідають формальним вимогам посадових інструкцій. Проте в окремих випадках виявлено невідповідність очікуванням щодо рівня фахової підготовки та практичних навичок. Це може бути наслідком недостатньої глибини етапів первинної оцінки або невдалої методики добору.

Складовою ефективного управління є система професійного розвитку, що охоплює навчання, підвищення кваліфікації та розширення компетенцій працівників. Незважаючи на позитивну динаміку охоплення персоналу навчальними заходами, спостерігається наявність частки працівників, які залишаються поза цією діяльністю. Така ситуація може свідчити як про брак інформації, так і про обмеженість

мотиваційних механізмів участі [25, с. 402].

Крім того, відсутність чітко визначених індикаторів ефективності навчальних програм ускладнює подальше вдосконалення системи підготовки кадрів, обмежує можливості зворотного зв'язку та заважає виявленню пріоритетних сфер для корекції.

Збереження висококваліфікованих фахівців є одним із ключових факторів, що визначають сталість функціонування та успішність розвитку будь-якого підприємства. Комплексний аналіз механізмів утримання персоналу дозволяє виокремити низку важливих характеристик. Хоча в цілому рівень звільнень у компанії залишається відносно низьким, у деяких структурних підрозділах спостерігається підвищена плинність кадрів. Це може свідчити про локальні управлінські чи організаційні недоліки або про відсутність належних умов для професійного зростання працівників у цих підрозділах [10, с. 53].

Один із найважливіших чинників утримання персоналу – створення мотивуючого середовища, яке забезпечує умови для реалізації кар'єрного потенціалу працівників. Виявлено недосконалість чинної системи заохочення та просування по службі, що в окремих випадках зумовлює зниження рівня задоволеності персоналу та прагнення до зміни місця роботи.

Управління людським капіталом у сучасних умовах набуває стратегічного характеру, оскільки воно охоплює не лише адміністративні функції, пов'язані з регулюванням трудових відносин, але й забезпечує реалізацію довгострокових цілей організації. Це передбачає формування дієвих мотиваційних програм, розвиток механізмів залучення й утримання фахівців, а також створення умов для формування ефективної, згуртованої та результативної команди.

Одним із головних векторів сучасного HR-менеджменту є культивування сильної корпоративної культури, яка сприяє відкритій комунікації, командній роботі та впровадженню інновацій. Отже, управління персоналом постає як багатовимірна система, що водночас виконує регуляторні, аналітичні та стратегічні функції.

Забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства формує основу його конкурентоспроможності та довготривалої успішності на ринку.

Посилення кадрового потенціалу є ключовим чинником стабільного розвитку будь-якого підприємства, незалежно від його розмірів чи сфери діяльності. Водночас, на практиці у багатьох організаціях спостерігається низка проблем у сфері управління персоналом, що потребують оперативного та системного реагування. Однією з головних передумов ефективного функціонування кадрової підсистеми є узгодженість та взаємозв'язок між стратегіями добору, професійного розвитку та утримання працівників.

Попри важливість цих аспектів, чимало підприємств зіштовхуються з труднощами в кадровій роботі. Зокрема, до поширених проблем належать дефіцит кваліфікованих кадрів, надмірна плинність персоналу, недостатній рівень зацікавленості працівників у професійному зростанні, обмежені фінансові ресурси, сезонний характер зайнятості та недостатня якість підготовки персоналу. Такі дисфункції негативно впливають на загальну продуктивність організації та знижують її конкурентні переваги [26, с. 118].

Окремої уваги заслуговує проблема відсутності сформованого кадрового резерву, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни у кадровому складі, а також недостатній рівень мотивації працівників, який ускладнює забезпечення високої результативності праці. Непередбачуваність умов зовнішнього середовища та дефіцит інвестицій у розвиток людського капіталу також виступають бар'єрами на шляху реалізації ефективної кадрової політики.

У зв'язку з цим нагальною необхідністю є проведення системного аналізу наявних кадрових процесів, виявлення першопричин виявлених проблем та формування практичних рішень щодо їх подолання. Комплексний підхід до модернізації кадрового менеджменту передбачає не лише технічне або організаційне вдосконалення, але й трансформацію управлінського мислення та культури в напрямку стратегічного управління людськими ресурсами.

Для усунення проблеми відсутності достатнього кадрового резерву доцільно налагодити стратегічну співпрацю з вищими навчальними закладами. Такий підхід забезпечить можливість організації стажувань, практик та проведення спеціалізованих курсів для студентів, що сприятиме формуванню потенційного резерву кваліфікованих кадрів. Впровадження програм стажування для молодих спеціалістів дозволить їм набути практичного досвіду та ознайомитися з виробничими процесами підприємства.

Проблема зниженого рівня мотивації персоналу може бути вирішена шляхом запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, йдеться про введення бонусів, преміальних виплат, а також механізмів публічного визнання результатів праці, що позитивно вплине на рівень залученості співробітників [5, с. 57].

У разі обмеженого фінансування підприємству доцільно здійснити детальний аналіз поточних витрат з метою оптимізації бюджету та визначення пріоритетних напрямів. Додатковим ресурсом можуть виступати зовнішні джерела фінансування: державні та міжнародні гранти, спонсорська допомога, залучення партнерських програм та організація благодійних заходів.

Для подолання негативного впливу сезонних коливань та непередбачуваності варто застосовувати адаптивні механізми управління робочим часом. Зокрема, впровадження гнучкого графіку роботи дозволить більш ефективно регулювати навантаження працівників у пікові періоди, а завчасне планування забезпечить раціональне використання ресурсів.

Низький рівень професійної підготовки працівників компенсується шляхом організації постійного навчання, підвищення кваліфікації та доступу до цифрових освітніх платформ. Проведення тренінгів, внутрішніх семінарів, майстер-класів із залученням досвідчених фахівців сприятиме зростанню професійної компетентності персоналу.

Для покращення управління талантами доцільно здійснювати регулярну

оцінку персоналу з метою виявлення перспективних працівників, а також формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Надання можливостей кар'єрного зростання, участі в інноваційних проєктах і стратегічних ініціативах дозволить підвищити рівень залученості та зберегти цінні кадри [30, с. 18].

Отже, вирішення актуальних проблем у сфері кадрового менеджменту можливе за умови реалізації комплексу організаційних, навчальних і мотиваційних заходів. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє не лише забезпечити стабільність у кадровій сфері, а й сформувати умови для сталого розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом у сучасних умовах вимагає інтеграції стратегічного планування, розвитку професійного потенціалу, гнучкості до змін та впровадження інноваційних підходів, що в сукупності забезпечує підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій організації на ринку.

Оцінка результативності функціонування системи управління персоналом, зокрема аналіз залученості працівників до програм підвищення кваліфікації, рівня плинності кадрів і ефективності мотиваційних заходів, є ключовим інструментом виявлення внутрішніх проблем і формування шляхів їх усунення. Ефективна кадрова політика також передбачає своєчасне реагування на виклики, пов'язані з обмеженим кадровим резервом, недостатньою мотивацією, фінансовими труднощами та потребою в підвищенні професійної компетентності персоналу [11, с. 81].

Доцільним у цьому контексті є впровадження партнерських програм із вищими навчальними закладами, розробка системи матеріального заохочення працівників, запровадження адаптивних форм організації праці, а також створення умов для безперервного навчання та професійного розвитку.

Отже, управління персоналом відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Раціоналізація кадрових процедур, вчасне виявлення організаційних недоліків і реалізація комплексних підходів до управління людськими ресурсами сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів,

збереженню ключових працівників і формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АРК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АРК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРК» функціонує як господарський суб'єкт у місті Дніпро, що є стратегічним центром промисловості та логістики в Україні. Географічне розташування підприємства у великому економічному осередку сприяє налагодженню ділових контактів, ефективній логістиці товарів і послуг, а також швидкій інтеграції у регіональні виробничо-збутові ланцюги. Організаційна форма ТОВ дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до умов ринку, зберігаючи водночас належний рівень внутрішньої структури управління та відповідальності.

Сфера діяльності компанії охоплює декілька ключових сегментів, що формують її багатопрофільний характер. До основних напрямів належать: забезпечення оптової торгівлі широким спектром товарів, що не мають вузької спеціалізації; участь у посередницькій діяльності на ринку промислової техніки, у тому числі машин, суден і літальних апаратів; реалізація машин та обладнання різного призначення, зокрема спеціалізованого устаткування для промислових споживачів. Крім того, вагомим сегментом діяльності є операції з комерційною нерухомістю, зокрема передача об'єктів в оренду та їх подальша експлуатація.

Господарська модель ТОВ «АРК» орієнтована на взаємодію з підприємствами, що працюють у сфері виробництва, будівництва, логістики та комерційного обслуговування. Високий рівень конкуренції у зазначених секторах визначає потребу в постійному вдосконаленні внутрішніх процесів управління, оптимізації використання ресурсів і модернізації сервісів. Діяльність підприємства здійснюється у межах законодавчо визначених норм, які охоплюють правові акти щодо господарських товариств, податкових зобов'язань, цивільного права в частині

оренди майна, а також регуляцій, що стосуються зовнішньоекономічних операцій.

Раціональне використання активів є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств, діяльність яких пов'язана з обігом значних обсягів матеріальних ресурсів, особливо важливо оцінити ефективність використання як основного, так і оборотного капіталу. У цьому контексті таблиця 2.1 відображає комплексну оцінку інтенсивності залучення активів у процесі виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки. Аналіз охоплює зміни середньої вартості активів, рівень забезпечення працівників ресурсами, коефіцієнти оборотності, віддачі та рентабельності, що дозволяє виявити тенденції у динаміці ефективності використання капіталу.

Таблиця 2.1

Рівень інтенсивності та ефективності використання активів у виробничо-господарській діяльності ТОВ «АРК»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середня вартість ОЗ у звітному періоді, тис. грн.	1178,0	1342,0	1347,0	169,0	14,35
Середній обсяг обігових активів, тис. грн.	1556,5	2005,0	1923,0	366,5	23,55
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	130,9	167,8	168,4	37,5	28,64
Коефіцієнт віддачі основних засобів, грн./грн.	5,66	6,14	8,35	2,69	47,42
Затрати основних засобів на одиницю доходу, грн./грн.	0,177	0,163	0,120	-0,057	-32,17
Коефіцієнт обігу оборотного капіталу, коеф.	4,29	4,11	5,85	1,56	36,44
Тривалість обороту оборотного капіталу, днів	85,2	88,8	62,4	-22,7	-26,71
Інтенсивність використання оборотних ресурсів, грн./грн.	1,32	1,49	1,43	0,11	8,05
Рентабельність активів, %	20,11	2,03	72,60	52,49	x

Аналіз динаміки показників, що характеризують інтенсивність та ефективність використання активів ТОВ «АРК», свідчить про суттєве поліпшення ресурсного

забезпечення та результативності господарської діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Середня вартість основних засобів зросла з 1178 тис. грн у 2022 році до 1347 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 169 тис. грн або 14,35%. Це вказує на поступове оновлення чи збільшення технічної бази підприємства. Ще динамічніше зростали обігові активи – з 1557 тис. грн до 1923 тис. грн (+367 тис. грн, або +23,55%), що створює передумови для підвищення оборотності коштів та гнучкості в управлінні поточними операціями.

Особливо позитивною є динаміка фондівіддачі: з 5,663 грн/грн у 2022 році до 8,348 грн/грн у 2024 році. Це свідчить про те, що кожна гривня вкладених у основні засоби ресурсів у 2024 році приносила майже 8,35 грн доходу, що на 2,7 грн більше (+47,42%) порівняно з 2022 роком. Одночасно показник фондоємності знизився на 32,17% (з 0,177 до 0,120 грн/грн), що свідчить про економніше використання основних засобів для отримання доходу.

Коефіцієнт обігу оборотного капіталу зріс з 4,29 до 5,85 (+1,562 або +36,44%), а тривалість обороту скоротилася з 85 до 62 днів, тобто на 22,7 дня (-26,71%). Це означає, що підприємство почало швидше обертати свої ресурси, що позитивно впливає на ліквідність та загальну фінансову стійкість. Помітно зросла й рентабельність активів – з 20,11% у 2022 році до вражаючих 72,6% у 2024 році. Це більш ніж у 3,6 рази вище, що свідчить про значне підвищення ефективності всього ресурсного потенціалу підприємства.

Загалом, тенденції свідчать про зростання ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «АРК», покращення якості управління активами та посилення результативності капіталовкладень. Виявлені зміни можуть бути результатом реалізації заходів з технічного оновлення, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення логістичних процесів та впровадження більш гнучких механізмів управління обіговими коштами. Такі результати створюють сприятливі передумови для подальшого розширення діяльності підприємства та підвищення його ринкових позицій.

Продуктивність праці та ефективність системи оплати персоналу є важливими індикаторами результативності кадрового менеджменту на підприємстві. З метою оцінки динаміки цих показників було проаналізовано сукупні трудові витрати, рівень заробітної плати, а також фінансові результати, розраховані на одного працівника та одиницю відпрацьованого часу. Наведені дані за 2022–2024 роки дозволяють виявити тенденції у використанні трудового потенціалу ТОВ «АРК», встановити взаємозв'язок між обсягами витрат на персонал та зростанням доходів і прибутку, а також оцінити ефективність оплати праці на фоні змін чисельності працівників.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Загальна чисельність трудових ресурсів, осіб.	9	8	8	-1	-11,11
Сукупні трудові витрати, люд.-год.	12117,6	13404,8	13680	1562,4	12,89
Загальні нарахування заробітної плати, тис. грн.	1589	1836,0	2045	456,0	28,70
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
- економічна віддача на одного працівника	741,2	1030,6	1405,6	664,4	89,64
- економічна віддача на 1 люд.-год., грн.	550,5	615,1	822,0	271,5	49,31
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	30,6	4,3	148,4	117,8	385,59
Годинна прибутковість трудових витрат, грн.	22,7	2,5	86,8	64,1	282,34
Середній розмір місячної оплати праці, грн.	14713,0	19125,0	21302,1	6589,1	44,78
Заробітна плата за годину фактичної праці, грн/люд-год.	131,1	137,0	149,5	18,4	14,00

Упродовж аналізованого періоду в ТОВ «АРК» відбулися суттєві зміни у використанні трудових ресурсів та фінансовому забезпеченні персоналу. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників з 9 до 8 осіб

(-11,11%), загальний обсяг відпрацьованого часу зріс на 12,89% і склав 13 680 людино-годин у 2024 році. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці та, ймовірно, зростання навантаження на одного працівника.

Витрати на оплату праці зросли з 1589,0 тис. грн у 2022 році до 2045,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 456,0 тис. грн або 28,70%. Водночас середньомісячна зарплата одного працівника підвищилася на 44,78% – з 14 713 грн до 21 302,1 грн, а середньогодинна ставка зросла з 131,1 грн до 149,5 грн (+14,0%). Це може свідчити як про перегляд системи преміювання, так і про більш справедливу прив'язку оплати до результатів праці.

Валовий дохід на одного працівника збільшився майже вдвічі – з 741,2 тис. грн у 2022 році до 1405,6 тис. грн у 2024 році (+89,64%), що відображає суттєве зростання продуктивності. Аналогічно покращився показник валового доходу на 1 людино-годину – з 550,5 грн до 822,0 грн (+49,31%).

Найбільш показовим є зростання чистого прибутку на одного працівника – з 30,6 тис. грн у 2022 році до 148,4 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 117,8 тис. грн або +385,59%. Прибуток на одну людино-годину також виріс у понад 3 рази – з 22,7 грн до 86,8 грн. Це свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів не лише в плані обсягів виробництва, але й прибутковості діяльності підприємства загалом.

Загальна тенденція демонструє позитивні результати: ТОВ «АРК» зуміло при зменшеній чисельності персоналу досягти значного зростання як валового доходу, так і чистого прибутку, забезпечивши гідний рівень оплати праці. Таке співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати вказує на підвищення ефективності кадрового менеджменту та створює передумови для подальшого розвитку системи мотивації й збереження трудового потенціалу.

Для комплексної оцінки результативності господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати фінансові та економічні показники у динаміці. Таблиця 2.3 містить ключові індикатори ефективності діяльності ТОВ

«АРК» за трирічний період, які дозволяють оцінити зміни в доходах, витратах, прибутку, продуктивності праці, рівні оплати, а також рентабельності використання трудових і матеріальних ресурсів. Такий аналіз дає можливість виявити сильні сторони та слабкі місця у фінансовому менеджменті підприємства та визначити потенціал подальшого зростання.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АРК»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Сукупний дохід від основної діяльності, тис. грн.	6671	8245	11245	4574	68,57
Витрати на господарську діяльність, тис. грн.:	6396	8211	10058	3662	57,25
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	275	34	1187	912	331,64
Середня кількість персоналу, осіб	9	8	8	-1	-11,11
Загальний фонд заробітної плати, тис. грн.	1589	1836	2045	456	28,70
Виробіток на одного працівника, тис. грн./особу	741,22	1030,63	1405,63	664,40	89,64
Річні нарахування на 1 працівника, тис. грн./особу	176,56	229,50	255,63	79,07	44,78
Балансова вартість ОЗ у середньому за рік, тис. грн.	1178	1342	1347	169	14,35
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	130,9	167,8	168,4	37,5	28,64
Рівень технічного оснащення праці, грн./грн.	5,66	6,14	8,35	2,69	47,42
Рентабельність загального капіталу, %	20,11	2,03	72,60	52,49 в.п.	x
Рентабельність господарювання, %	4,30	0,41	11,80	7,50 в.п.	x

Фінансово-економічні показники ТОВ «АРК» за 2022–2024 роки демонструють значне зростання ключових результатів діяльності. Сукупний дохід підприємства збільшився з 6671 тис. грн у 2022 році до 11 245 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 4574 тис. грн або 68,57%. Одночасно витрати на

господарську діяльність зросли на 3662 тис. грн (+57,25%) – з 6396 тис. грн до 10 058 тис. грн. При цьому темпи приросту доходу випереджали темпи приросту витрат, що позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат.

Найбільш результативний показник – зростання чистого прибутку: з 275 тис. грн у 2022 році до 1187 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 912 тис. грн, або +331,64%, що свідчить про значне підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Попри скорочення чисельності персоналу з 9 до 8 осіб (-11,11%), показник виробітку на одного працівника зріс з 741,22 тис. грн до 1405,63 тис. грн (+89,64%). Це означає, що ефективність праці значно зросла, що може бути результатом інтенсифікації праці, автоматизації процесів або вдосконалення внутрішньої організації. Рівень оплати праці також демонструє позитивну динаміку: річні нарахування на одного працівника збільшилися на 44,78% (з 176,56 тис. грн до 255,63 тис. грн). Це дозволяє припустити, що підвищення продуктивності супроводжувалося зростанням матеріального стимулювання персоналу.

Фінансові ресурси підприємства також були використані більш ефективно. Середня балансова вартість основних засобів зросла на 14,35%, а фондоозброєність одного працівника – на 28,64%. У свою чергу, показник технічного оснащення праці (фондовіддача) збільшився з 5,66 до 8,35 грн/грн, тобто на 47,42%. Це свідчить про підвищення ефективності капіталовкладень та результативності використання основних засобів.

Рентабельність загального капіталу зросла з 20,11% до 72,60%, що демонструє суттєве зростання прибутковості від використання активів. Рентабельність господарювання підвищилася з 4,30% до 11,80%, тобто на 7,5 в.п., що підтверджує покращення загальної фінансової ефективності підприємства.

Таким чином, підприємство за аналізований період досягло вагомих результатів у зростанні прибутку, продуктивності праці та рентабельності діяльності, що є свідченням ефективного використання ресурсів та потенціалу для

подальшого розвитку.

2.2. Організація та стратегічні аспекти кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

У ТОВ «АРК» організація кадрової роботи має спрощений характер, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу. Станом на 2024 рік чисельність працівників підприємства становила лише 8 осіб. За такої кількості персоналу створення окремого кадрового підрозділу або введення посади фахівця з управління персоналом є економічно недоцільним.

У зв'язку з цим функції кадрової служби на підприємстві покладено на бухгалтера, який виконує основні кадрові обов'язки паралельно з веденням фінансово-бухгалтерської звітності. Такий підхід дозволяє оптимізувати адміністративні витрати, однак має і певні обмеження – зокрема, обмеженість у часі та ресурсах для реалізації повноцінної кадрової політики.

До основних кадрових функцій, які виконує бухгалтер, належать:

- ведення особових справ працівників;
- оформлення трудових договорів та наказів про прийняття, переведення чи звільнення персоналу;
- облік трудових книжок;
- підготовка звітності до Пенсійного фонду та податкових органів з кадрових питань;
- табелювання та облік робочого часу;
- контроль за дотриманням трудового законодавства у межах чинних нормативів.

Водночас слід зазначити, що за відсутності спеціалізованого кадрового працівника підприємство поки не здійснює системної роботи в напрямку стратегічного розвитку персоналу – зокрема, оцінки ефективності праці, планування навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву чи реалізації мотиваційних програм. Це є типовою ситуацією для малих підприємств, однак із

зростанням масштабів діяльності та підвищенням конкурентного навантаження постає потреба у вдосконаленні кадрового менеджменту.

Таким чином, організація кадрової роботи в ТОВ «АРК» є централізованою, з мінімальним кадровим навантаженням, що відповідає поточному обсягу персоналу. Водночас це формує потребу у впровадженні хоча б базових елементів сучасного HR-менеджменту з метою підтримки ефективного функціонування трудового колективу та збереження трудового потенціалу.

На підприємстві ТОВ «АРК» кадрова структура є досить простою через невелику кількість працівників. Протягом 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 9 до 8 осіб, тобто на 1 особу або на 11,11%. Незважаючи на незначне скорочення чисельності, обсяг трудових витрат підприємства зростає: у 2022 році – 12 117,6 люд.-год., у 2023 році – 13 404,8 люд.-год., у 2024 році – 13 680 люд.-год., що свідчить про підвищення інтенсивності праці.

Структурно персонал ТОВ «АРК» представлений двома основними категоріями: управлінський персонал та виробничо-операційний персонал, при цьому багатофункціональність працівників є характерною особливістю кадрової політики. Частина працівників суміщає декілька функціональних обов'язків, зокрема бухгалтер виконує й функції кадровика. Це дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом, однак водночас створює додаткове навантаження на окремих працівників.

Загальна структура персоналу на підприємстві є переважно горизонтальною, із чітким розподілом функцій у межах невеликого колективу. Основними характеристиками кадрового складу є:

- Мала чисельність, що обумовлює гнучкість у прийнятті управлінських рішень;
- Високий рівень кваліфікації ключових працівників, що дає змогу ефективно реалізовувати багатопрофільну діяльність;
- Потреба в оновленні кадрового резерву для забезпечення сталого розвитку та

уникнення кадрових ризиків.

Попри зменшення чисельності персоналу, підприємство демонструє позитивну динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів. Так, валовий дохід на одного працівника зріс з 741,2 тис. грн у 2022 році до 1 405,6 тис. грн у 2024 році (+89,64%), а прибуток на одного працівника збільшився у понад 4 рази – з 30,6 тис. грн до 148,4 тис. грн. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АРК» у динаміці

У 2022–2024 роках у ТОВ «АРК» спостерігалось стійке зростання продуктивності праці. Зокрема, валовий дохід, отриманий у розрахунку на одного працівника, зростав із кожним роком, що свідчить про посилення інтенсивності

трудової діяльності та ефективності використання персоналу. Також позитивна динаміка простежується і щодо виручки на одну відпрацьовану людино-годину – це вказує на підвищення результативності праці навіть за умов стабільної або незначно зміненої чисельності штату. Таке покращення можна пояснити внутрішніми організаційними заходами, які сприяли оптимізації робочих процесів та більш раціональному використанню часу. Отже, підприємству вдалося досягти якісних змін у використанні трудового потенціалу, що є свідченням зміцнення внутрішньої ефективності управління персоналом.

Отже, незважаючи на компактну структуру та обмежену чисельність персоналу, ТОВ «АРК» демонструє ефективне використання трудових ресурсів, що є результатом оптимізації управлінських процесів та багатофункціональності персоналу.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без розробки та впровадження комплексних програм у сфері роботи з кадрами. Такі програми охоплюють широке коло питань, від стратегічного планування кадрової політики до організації навчального процесу, оцінювання результатів праці та формування гнучкої структури оплати. На рис. 2.2 представлено основні напрями, що входять до складу програм управління людськими ресурсами, які покликані забезпечити узгоджене функціонування всіх елементів кадрової системи підприємства.

Зображена схема демонструє взаємопов'язаність ключових елементів кадрової політики, яка в ТОВ «АРК» може стати основою для вдосконалення системи управління персоналом. Центральне місце займає поняття програм у галузі роботи з кадрами, яке об'єднує стратегічні, аналітичні, організаційні та навчально-методичні напрями кадрової діяльності. Це включає планування якісної підготовки працівників, розвиток управлінського потенціалу та організацію професійних тренінгів – як за фахом, так і з менеджменту.

Важливо, що дана структура охоплює не лише підвищення кваліфікації, а й аналіз результативності кадрової роботи: оцінка місць праці, ефективності трудової

діяльності, зміни складу кадрів, просування по службі. Наявність блоків щодо визначення заробітної плати, планування витрат на утримання штату та оцінки виробничих показників свідчить про інтеграцію фінансових механізмів у кадрову стратегію.



Рис. 2.2. Складові кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

Також у моделі враховано організаційний аспект, зокрема планування чисельності персоналу, структуру управління, що дозволяє забезпечити ефективне навантаження на працівників, запобігти дублюванню функцій та знизити витрати на управлінський апарат. Такі програми є актуальними для ТОВ «АРК», де при мінімальному штаті необхідно досягти високого рівня продуктивності й ефективності використання кадрового ресурсу.

Отже, представлене графічне зображення відображає цілісну концепцію кадрового управління, яка може бути використана як методологічна основа для впровадження системного підходу до управління персоналом на підприємстві. Вона охоплює всі ключові напрями кадрової політики – від аналітики до навчання і фінансів, – що дозволяє інтегрувати управлінські рішення з довгостроковими цілями організації.

У ТОВ «АРК» формування трудового колективу здійснюється відповідно до потреб у забезпеченні підприємства кваліфікованим персоналом, здатним ефективно реалізовувати виробничо-комерційні завдання. Враховуючи обмежену чисельність персоналу та багатопрофільний характер діяльності, особлива увага приділяється підбору універсальних працівників, які поєднують технічні, комунікативні та управлінські навички.

Процес набору працівників на підприємстві має спрощену, проте цілеспрямовану структуру. З огляду на відсутність окремого кадрового підрозділу, основні функції з пошуку персоналу покладено на головного бухгалтера за погодженням з керівництвом. Залучення кандидатів здійснюється здебільшого через неформальні канали – особисті контакти, рекомендації чинних співробітників або взаємодію з навчальними закладами. За потреби також використовуються онлайн-ресурси, зокрема локальні сайти з працевлаштування.

Відбір кандидатів базується на комплексній оцінці їхнього досвіду, базових професійних знань, а також здатності працювати в умовах багатофункціонального навантаження. Формального етапу тестування чи багатоетапного інтерв'ювання зазвичай не передбачається. Основну увагу приділено співбесіді, де оцінюються мотивація претендента, гнучкість мислення, навички комунікації та готовність швидко адаптуватися до внутрішніх процедур.

Важливим елементом у роботі з новими працівниками є процес адаптації. У ТОВ «АРК» цей процес має неформалізований, але послідовний характер. Новачки ознайомлюються з основними напрямками діяльності підприємства, специфікою

взаємодії з клієнтами, внутрішніми правилами та стандартами. Основні адаптаційні функції виконує безпосередній керівник, який надає інструктаж, залучає до поточних процесів і контролює первинні результати роботи.

Незважаючи на мінімальну формалізацію адаптаційного процесу, практика підприємства демонструє відносно високий рівень включеності нових працівників у колективну роботу, що пояснюється дружньою атмосферою та достатньо гнучкими умовами для освоєння функціоналу. Проте в перспективі доцільно було б розробити короткий адаптаційний регламент з чітко окресленими етапами ознайомлення працівника з посадовими обов'язками, системою мотивації, правилами техніки безпеки та корпоративними цінностями.

Таким чином, система набору, відбору та адаптації у ТОВ «АРК» забезпечує базову потребу підприємства в персоналі, однак потребує подальшого вдосконалення в частині автоматизації обліку кандидатів, уніфікації процедур відбору та формалізації процесу первинної адаптації нових співробітників.

Розбудова ефективної системи управління персоналом потребує чіткого розуміння логіки та послідовності кадрових процесів. Рис. 2.3 ілюструє модель кадрової роботи на підприємстві, яка відображає основні етапи планування, оцінки та розвитку людських ресурсів. Ця модель об'єднує ключові компоненти кадрової політики – від аналізу статистики персоналу й планування потреб до процедур ротатії, набору, звільнення, перепідготовки, підвищення кваліфікації та формування мотиваційного клімату. Представлена схема дозволяє візуалізувати системний підхід до управління персоналом і акцентує увагу на важливості цілісної кадрової стратегії для досягнення організаційних результатів.

Подана модель кадрової роботи наочно демонструє взаємозв'язок між аналітичною, операційною та мотиваційною складовими управління персоналом. Кожен етап – від оцінки посад і професійних якостей до планування ротатії, набору чи звільнення – є логічно послідовним і взаємопов'язаним із наступними діями в межах системи HR-менеджменту. Особлива увага у схемі приділяється розвитку та

адаптації персоналу, що свідчить про орієнтацію підприємства на довгострокову кадрову стратегію. Завершальним етапом виступає мотивація персоналу як ключовий фактор стабільності та ефективності роботи колективу. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, ефективно розподіляти трудові ресурси та підтримувати високу продуктивність праці.



Рис. 2.3. Модель кадрової роботи на підприємстві

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони кадрового менеджменту ТОВ «АРК», а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його розвиток. Такий підхід дає змогу сформувати

комплексне уявлення про кадровий потенціал підприємства, оцінити ефективність використання трудових ресурсів, рівень організації HR-функцій, а також зовнішні фактори, що можуть сприяти або перешкоджати реалізації кадрової політики.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що ТОВ «АРК» демонструє високі результати у сфері продуктивності праці, фінансової ефективності та стабільності кадрового складу, що свідчить про раціональне використання наявного персоналу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока продуктивність праці на одного працівника (у 2024 р. – понад 1,4 млн грн/особу), що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.	Відсутність окремого кадрового підрозділу – кадрові функції виконує бухгалтер, що обмежує можливості для розвитку HR-політик.
Низький рівень плинності персоналу, що свідчить про стабільність кадрів.	Обмежений кадровий резерв: відсутність сформованої бази кандидатів для оперативної заміни працівників.
Значне зростання чистого прибутку на одного працівника (+385% за 2022–2024 рр.), що свідчить про ефективну мотивацію та управлінську дисципліну.	Вузький функціонал з підбору, адаптації, оцінки та навчання кадрів, відсутність формалізованої системи.
Позитивна динаміка фонду оплати праці та підвищення середньої зарплати (на 44,8% у 2024 р.) – стимулює залучення та утримання персоналу.	Обмежені можливості для кар'єрного зростання внаслідок невеликої чисельності штату.
Гнучкість прийняття управлінських рішень у кадровій сфері завдяки невеликій організаційній структурі.	Відсутність системного планування потреби в персоналі та довгострокових HR-стратегій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Запровадження сучасних програм з автоматизації кадрового обліку та рекрутингу.	Залежність від обмеженої кількості ключових співробітників – ризик у разі їх звільнення.
Розвиток партнерств з навчальними закладами – можливість формування кадрового резерву та стажування молоді.	Конкуренція за висококваліфіковані кадри з боку більших компаній у регіоні.
Створення мотиваційних пакетів на основі нефінансового стимулювання (гнучкий графік, кар'єрне навчання).	Високий ризик емоційного вигорання персоналу через підвищене навантаження в умовах обмеженої чисельності.
Удосконалення системи оцінки результативності праці для ефективнішого стимулювання.	Нестабільність економічного середовища може вплинути на фонд оплати праці та можливість інвестування в розвиток персоналу.
Впровадження адаптаційних програм для нових працівників, що сприятиме зниженню періоду входження в роботу.	Відсутність HR-фахівця може призводити до помилок у кадровому діловодстві та втраті управлінських даних.

Однак слабкими місцями кадрового менеджменту залишаються відсутність профільного HR-підрозділу, обмеженість у стратегічному плануванні та вузький функціонал з підбору, адаптації й навчання працівників. Разом із тим, підприємство має широкі можливості для розвитку – зокрема через цифровізацію кадрових процесів, розбудову партнерств з освітніми установами та впровадження сучасних мотиваційних механізмів. Серед основних загроз слід відзначити залежність від ключових працівників, конкуренцію за кваліфіковані кадри та високі ризики перевантаження персоналу. Усунення внутрішніх обмежень та адаптація до зовнішніх викликів дозволить ТОВ «АРК» суттєво підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу кадрового менеджменту ТОВ «АРК» дозволяє побудувати матрицю стратегічних можливостей, яка спрямована на формування ефективної кадрової політики та подальший розвиток управління персоналом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця стратегічних можливостей кадрового менеджменту ТОВ «АРК»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії (Максимізація сильних сторін і використання можливостей): Використати високу продуктивність праці для мотивації нових кандидатів через партнерства з навчальними закладами. Запровадити автоматизовані HR-системи для підвищення ефективності кадрового обліку. Застосувати позитивну динаміку оплати праці як інструмент для залучення молодих фахівців.</p>	<p>ST-стратегії (Використання сильних сторін для мінімізації загроз): Використовувати гнучкість управління для швидкого реагування на зміну кадрового складу. Зміцнити систему внутрішньої мотивації з метою зниження ризику емоційного вигорання. Оптимізувати навантаження через перерозподіл функцій, щоб уникнути залежності від окремих працівників.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії (Подолання слабких сторін за рахунок використання можливостей): Створити партнерську програму з ВНЗ</p>	<p>WT-стратегії (Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз): Розробити формалізовану кадрову політику навіть за відсутності</p>

	<p>для формування кадрового резерву. Впровадити базову систему адаптації нових працівників без створення окремого HR-відділу. Реалізувати електронний облік кадрів як інструмент для зменшення навантаження на бухгалтера.</p>	<p>кадрового відділу. Делегувати функції кадрового обліку частково зовнішнім консультантам або фахівцям на аутсорс. Запровадити регулярний моніторинг навантаження персоналу для уникнення вигорання.</p>
--	--	---

Такий підхід забезпечує систематизацію внутрішніх ресурсів підприємства у поєднанні з аналізом зовнішнього середовища. Матриця дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони HR-сфери, а й визначити стратегії, що сприяють реалізації потенціалу підприємства, мінімізації ризиків та трансформації наявних викликів у можливості для зростання.

Матриця стратегічних можливостей ТОВ «АРК» демонструє, що навіть за умов обмеженого кадрового ресурсу підприємство має суттєвий потенціал для вдосконалення кадрового менеджменту. Найбільш перспективними напрямками розвитку є автоматизація кадрових процесів, створення партнерств з освітніми установами та впровадження адаптаційних і мотиваційних програм. Водночас необхідним є подолання існуючих слабких сторін – передусім відсутності HR-відділу та обмежених можливостей кар'єрного зростання. Поєднання гнучкого управління з новими організаційними інструментами дозволить не лише зберегти трудовий потенціал, а й посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АРК»

3.1. Впровадження мотиваційно орієнтованої моделі формування кадрового резерву в ТОВ «АРК»

У сучасних умовах українського ринку праці, що зазнає глибоких трансформацій під впливом економічних, соціальних та глобальних чинників, суб'єкти малого бізнесу, зокрема у сфері послуг та торгівлі, змушені оперативно адаптувати свою кадрову політику до нових викликів. Для ТОВ «АРК», яке функціонує в умовах обмежених ресурсів, питання ефективного управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал є ключовим чинником забезпечення стійкості та розвитку підприємства.

Зважаючи на невелику чисельність персоналу та багатофункціональність працівників, особливого значення набуває формування кадрового резерву. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни в кадровому складі, знижувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, і забезпечувати безперервність операційної діяльності. Формування кадрового резерву є необхідною передумовою для утримання перспективних працівників та створення умов для їх професійного зростання.

Під кадровим резервом слід розуміти групу працівників підприємства або кандидатів, які мають високий потенціал у професійному та особистісному аспектах і можуть у перспективі обійняти керівні або відповідальні посади. Вони підбираються за допомогою інструментів оцінювання – співбесід, аналізу досвіду, тестування тощо, що дає змогу визначити їхню відповідність вимогам конкретних посад.

На відміну від великих компаній, у ТОВ «АРК» процес формування кадрового резерву не має формалізованої структури, однак потребує впровадження

елементарних механізмів: розробки локального положення про кадровий резерв, створення внутрішньої бази перспективних працівників, а також визначення осіб, відповідальних за оцінювання, навчання та моніторинг розвитку резервістів.

Відповідальність за організацію цієї діяльності може бути покладена на керівника підприємства або головного бухгалтера, який нині виконує кадрові функції. У перспективі, за зростання масштабів діяльності, доцільним є делегування окремих завдань зовнішнім консультантам або створення кадрової одиниці.

Формування кадрового резерву сприятиме досягненню кількох стратегічних цілей для ТОВ «АРК»:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами на випадок заміщення вакантних або тимчасово вільних посад;
- підвищення лояльності та залученості персоналу через створення перспективи кар'єрного розвитку;
- стабілізація внутрішнього середовища та зменшення ризиків дестабілізації кадрової структури;
- формування умов для системного підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, в умовах обмежених кадрових ресурсів формування кадрового резерву є важливим інструментом підтримки управлінської гнучкості та збереження трудового потенціалу. Для ТОВ «АРК» це дозволить підвищити стійкість до кадрових ризиків і забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за змін зовнішніх чи внутрішніх умов.

Перед безпосереднім формуванням кадрового резерву в ТОВ «АРК» доцільно здійснити попередній аналіз діяльності підприємства з метою визначення ключових посад, які можуть потребувати заміщення у середньостроковій перспективі (терміном від одного до трьох років). Такий аналіз охоплює актуалізацію штатного розпису, оцінку поточних посадових функцій та перевірку потенціалу наявних працівників щодо їхньої здатності до професійного і кар'єрного зростання.

Формування кадрового резерву передбачає послідовне проходження кількох

етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні об'єктивного та ефективного добору перспективних працівників. У загальному вигляді процес включає такі стадії:

1. Попередній відбір кандидатів (висування резервістів): на цьому етапі здійснюється оцінка особистих якостей, професійних навичок і потенціалу співробітників, які можуть бути рекомендовані до резерву. Ініціатива висунення кандидатур може виходити як від безпосередніх керівників, так і від самої особи за наявності бажання розвиватися.

2. Формування загального списку кандидатів: усі попередньо відібрані особи вносяться до загального переліку потенційних резервістів, який передається для подальшого розгляду та аналізу.

3. Відбір та відсіювання: на основі попередніх оцінок та порівняння кандидатур відбувається виключення осіб, які наразі не відповідають вимогам або не виявили бажання брати участь у програмі розвитку.

4. Оцінювання та тестування кандидатів: залежно від посад, передбачається проведення співбесід, анкетування, ситуаційного аналізу, психологічного тестування або практичних завдань. Це дозволяє виявити реальний рівень готовності до обіймання вищої посади.

5. Формування фінального списку кадрового резерву: до цього переліку включаються лише ті працівники, які успішно пройшли оцінювання та підтвердили свою відповідність до визначених вимог.

6. Розробка індивідуального плану розвитку: для кожного резервіста складається персоналізована програма навчання, стажування чи ротації, яка дозволяє цілеспрямовано готувати його до виконання майбутніх обов'язків.

7. Затвердження резерву керівником підприємства: фінальний список та плани розвитку резервістів затверджуються на рівні керівництва підприємства, що надає офіційний статус кадровому резерву.

Для ТОВ «АРК», враховуючи компактну організаційну структуру, цей процес

може бути адаптований у спрощеному форматі, з акцентом на неформальну оцінку потенціалу працівників, поступову підготовку до розширення функціоналу та можливе делегування завдань. У перспективі, за умови зростання підприємства, дана модель може бути деталізована та розширена шляхом введення більш формалізованих процедур оцінювання та планування кар'єри.

Зважаючи на невелику чисельність персоналу ТОВ «АРК» (8 працівників) та багатофункціональність посад, формування кадрового резерву здійснюється у спрощеному, але цілеспрямованому форматі. Основна мета такого підходу – забезпечити підприємство стабільним кадровим потенціалом без значного адміністративного навантаження та витрат на спеціалізовану кадрову інфраструктуру.

Процес включає наступні адаптовані етапи (рис. 3.1).

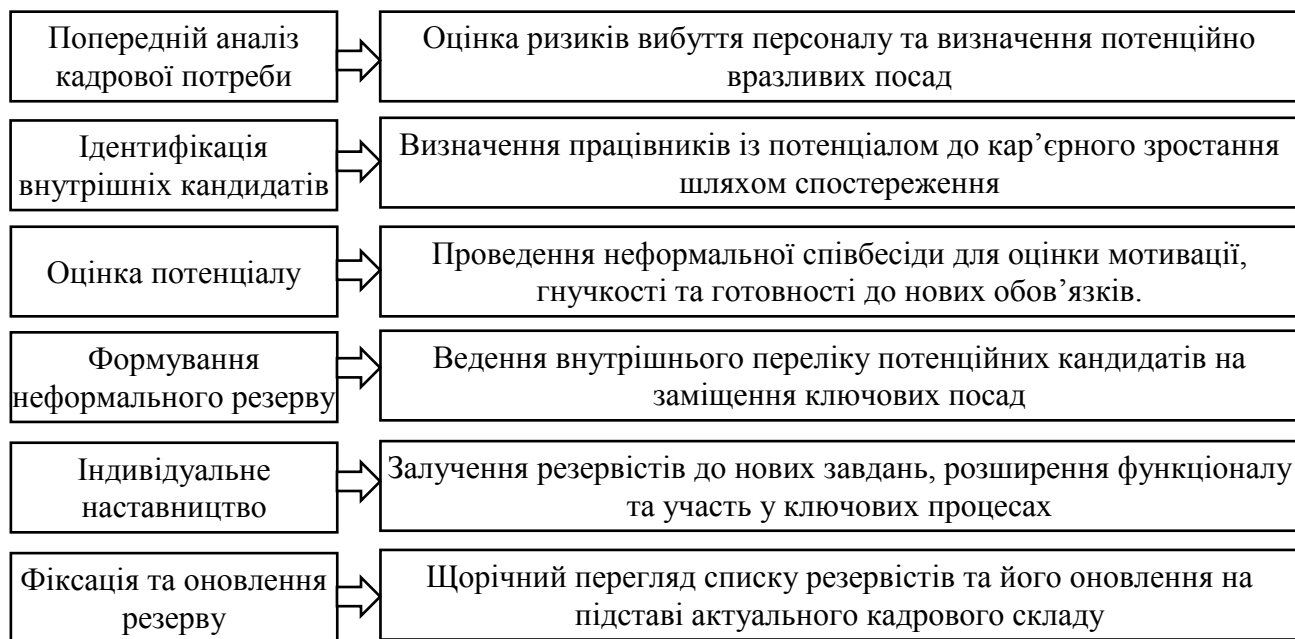


Рис. 3.1. Схема добору та підготовки кандидатів до кадрового резерву ТОВ «АРК»

Процес формування кадрового резерву в ТОВ «АРК» є адаптованим до умов

компактної організаційної структури, де кожен працівник виконує кілька функцій, а кадрова робота не виділена в окремий підрозділ. Незважаючи на це, схема передбачає чітку послідовність дій, яка дозволяє систематизувати добір перспективних кандидатів на внутрішньому рівні. Основна увага приділяється попередньому відбору кандидатів, аналізу їхніх професійних і особистісних якостей, а також поступовому включенню в кадровий резерв без суттєвого адміністративного навантаження.

Важливо, що ключові етапи – як-от екзаменування, складання індивідуального плану розвитку та затвердження керівництвом – забезпечують не лише об'єктивність відбору, а й орієнтацію на довгострокове збереження кадрового потенціалу. Такий підхід сприяє стабільності функціонування підприємства, дозволяє вчасно реагувати на кадрові зміни та забезпечує оперативну заміну працівників у разі потреби. В умовах обмежених ресурсів підприємства ця модель є ефективним інструментом підвищення стійкості та розвитку трудового колективу.

У ТОВ «АРК» кадровий резерв розглядається як важливий інструмент стратегічного управління персоналом, що дозволяє заздалегідь готувати працівників до виконання нових чи більш відповідальних функцій. Правильно організована система формування резерву створює основу для стабільної роботи колективу, а також є гнучким механізмом реагування на кадрові зміни. З огляду на компактність штату, кадровий резерв набуває ще більшого значення, адже забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть за обмежених ресурсів.

Залежно від цілей його використання, у ТОВ «АРК» кадровий резерв доцільно поділяти на такі категорії:

Резерв функціонування – працівники, які володіють належними навичками та досвідом для забезпечення поточної ефективної роботи підприємства, включаючи заміщення ключових посад у випадку кадрових змін чи тимчасової відсутності персоналу.

Резерв розвитку – перспективні співробітники, здатні освоїти нові напрями

діяльності або перейти до виконання складніших функцій у разі розширення діяльності підприємства, створення нових підрозділів або запровадження інноваційних рішень.

Також за часовим горизонтом кадровий резерв може бути розподілений на:

Оперативний резерв – працівники, які можуть бути призначені на вищу посаду або нову роль упродовж найближчих 12 місяців. У ТОВ «АРК» до цієї групи зазвичай належать досвідчені працівники, які вже частково виконують розширені обов'язки та демонструють готовність до кар'єрного зростання.

Стратегічний резерв – молодші фахівці або нові працівники віком приблизно від 20 до 35 років, які мають високий потенціал і здатні в перспективі зайняти ключові управлінські або спеціалізовані посади у горизонті 2–3 років.

Формування кадрового резерву в ТОВ «АРК» сприяє не лише розвитку персоналу, а й зростанню загальної продуктивності праці, зміцненню корпоративної відповідальності та формуванню позитивної атмосфери в колективі. Крім того, кадровий резерв виконує мотиваційну функцію, оскільки дає працівникам чітке уявлення про перспективи професійного зростання та стимулює їх до постійного самовдосконалення. Такий підхід частково втілює ідеї провідних теорій мотивації, підвищуючи залученість і лояльність персоналу до підприємства.

Аналіз практичного підходу до формування кадрового резерву засвідчує, що ТОВ «АРК» має значний потенціал для запровадження ефективних механізмів розвитку працівників. У фокусі кадрової політики підприємства має бути підготовка персоналу до заміщення ключових посад за рахунок внутрішніх ресурсів. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом, та забезпечити безперервність управлінських і виробничих процесів.

У ТОВ «АРК» включення працівників до кадрового резерву може здійснюватися на підставі аналізу результатів їхньої трудової діяльності, виявлення лідерського потенціалу та бажання зростати професійно. Одним із варіантів є самовисування співробітника, якщо він має відповідні знання, досвід та внутрішню

мотивацію.

Процес професійного розвитку резервістів доцільно реалізовувати безпосередньо на підприємстві, за участю керівників структурних підрозділів. Працівникам слід надавати доступ до навчальних матеріалів, електронних ресурсів, а також проводити тестування, які дозволять відстежити рівень засвоєння знань. Підсумкові результати мають враховуватись при прийнятті рішення щодо остаточного включення до резерву.

Водночас ТОВ «АРК» має враховувати і психологічні бар'єри, які іноді виникають у працівників: небажання змінювати звичну посаду, сумніви у власних силах або відсутність віри у кар'єрне зростання. Таким чином, формування кадрового резерву на базі ТОВ «АРК» має стати не лише інструментом оперативної заміни кадрів, а й ефективною мотиваційною системою, спрямованою на довгостроковий розвиток персоналу та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Для підвищення ефективності формування кадрового резерву в ТОВ «АРК» доцільно застосувати адаптовану модель японського методу кадрового балансу. Цей підхід ґрунтується на впровадженні системи внутрішньої диференціації працівників за рівнем кар'єрних прагнень, що дозволяє оптимізувати процес підбору резервістів, покращити кадрове планування та зробити його більш структурованим.

Суть методу полягає в поділі працівників на дві категорії:

- «Кар'єрні» – це співробітники, які виявляють бажання професійно зростати, готові до розширення повноважень і розглядаються як потенційні кандидати на включення до кадрового резерву.

- «Некар'єрні» – це працівники, які не виявляють зацікавленості у кар'єрному зростанні або наразі не розглядають такий розвиток подій.

Застосування цього підходу в умовах ТОВ «АРК» (рис. 3.2) дасть змогу:

- оперативно формувати якісний кадровий резерв з урахуванням мотиваційної складової;

- уникати надмірних витрат – метод легко реалізується за допомогою простих електронних інструментів, таких як Excel;
- забезпечити баланс між довгостроковими й короткостроковими резервістами (перспектива 1–3 роки або негайна заміна);

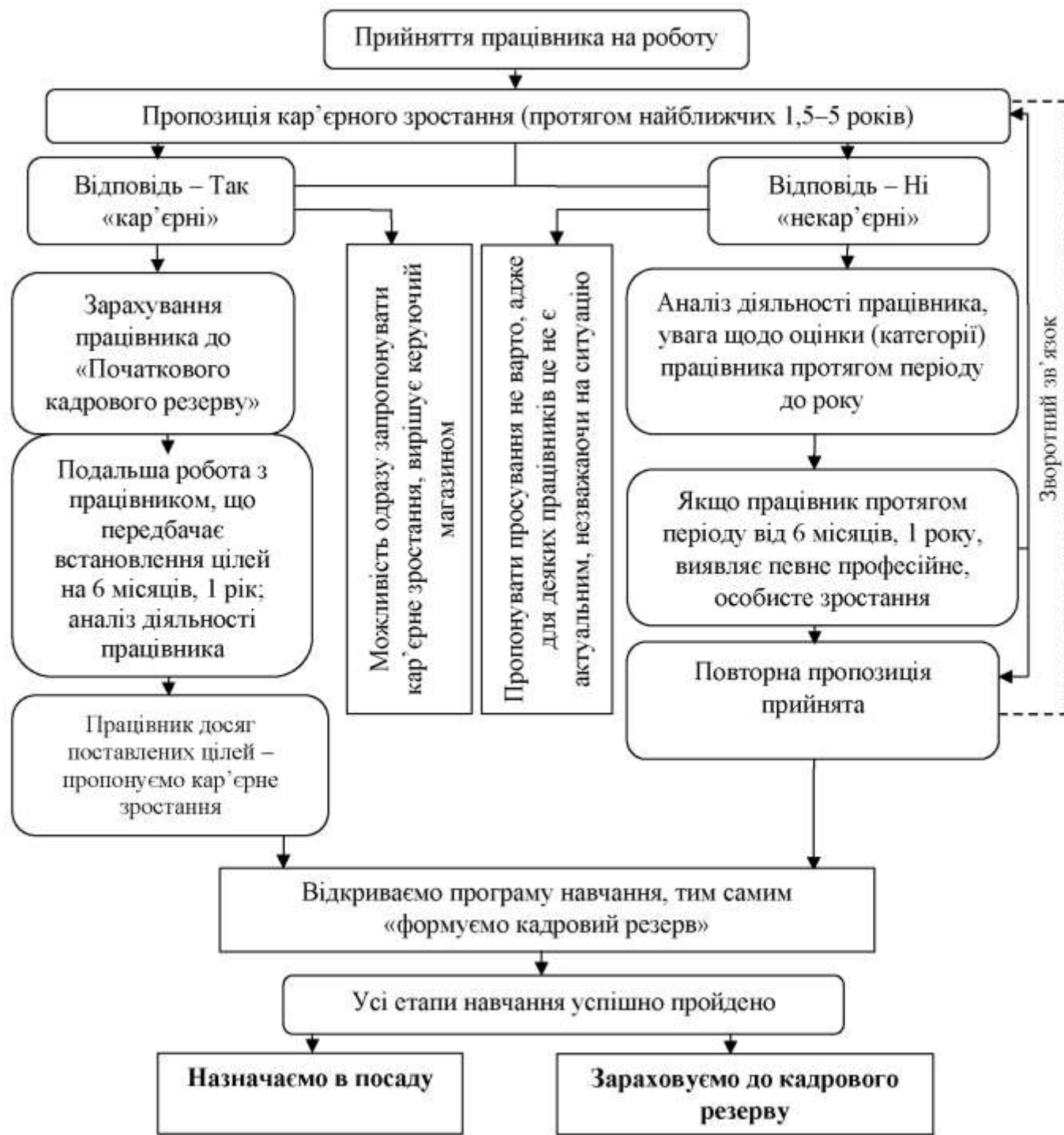


Рис. 3.2. Модель розподілу персоналу за типом кар'єрних очікувань для формування кадрового резерву ТОВ «АРК»

- своєчасно виявляти амбітних співробітників навіть на етапі співбесіди;
- отримати чітку і швидку аналітичну інформацію щодо потенціалу персоналу;
- забезпечити зрозумілий поділ працівників на тих, хто готовий до кар'єрного зростання, і тих, хто прагне стабільності на займаній посаді;
- підвищити ефективність HR-рішень завдяки структурованому аналізу вікових, освітніх і гендерних характеристик працівників.

Таким чином, впровадження методики «кар'єрні – некар'єрні» у ТОВ «АРК» сприятиме створенню більш гнучкої, адаптивної та обґрунтованої системи кадрового резерву. Це дозволить не лише підвищити результативність управління персоналом, а й своєчасно реагувати на кадрові виклики в умовах динамічного бізнес-середовища.

Наведена схема дає змогу побачити, як підприємство може системно та ефективно організувати процес формування кадрового резерву, спираючись на рівень мотивації працівників до кар'єрного розвитку.

Схема передбачає розподіл персоналу на дві ключові групи: «кар'єрні» працівники, які демонструють бажання та потенціал для професійного зростання, та «некар'єрні», які наразі не мають амбіцій щодо просування службовими сходами. Такий поділ дозволяє керівництву ТОВ «АРК» сфокусувати зусилля на розвитку саме тих співробітників, які готові інвестувати свої ресурси в професійний ріст та лояльні до підприємства.

Особливістю цього підходу є чіткий алгоритм відбору потенційних резервістів, що забезпечує об'єктивність і прозорість процесу. Для «кар'єрних» працівників передбачається активна участь у навчальних програмах, формування індивідуальних траєкторій розвитку, регулярна оцінка динаміки зростання, що дозволяє оперативно

заповнювати вакансії з числа підготовлених внутрішніх кандидатів. Натомість «некар'єрні» працівники можуть залишатися стабільною основою операційної діяльності, не залучаючись до управлінського резерву.

Таким чином, модель дозволяє ефективно балансувати між стратегічним розвитком персоналу і оперативною стабільністю, враховуючи ресурсні обмеження ТОВ «АРК» та невелику чисельність працівників. Крім того, підхід формує позитивну корпоративну культуру, сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності співробітників через чітке розуміння можливостей кар'єрного просування.

За результатами впровадження такої моделі підприємство отримує якісний кадровий резерв, що складається з вмотивованих та підготовлених фахівців, а також – інструмент моніторингу внутрішнього потенціалу для зміцнення управлінської структури.

З огляду на динамічні зміни на ринку праці та в галузі оптово-роздрібної торгівлі України, формування кадрового резерву стає ключовим елементом у діяльності системи управління персоналом ТОВ «АРК». Наявність чітко структурованого кадрового резерву дає змогу підприємству не лише своєчасно реагувати на внутрішні кадрові потреби, а й ефективно реалізовувати потенціал своїх працівників. У цьому контексті кадровий резерв виступає потужним інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів.

Для ТОВ «АРК», яке функціонує в умовах компактної організаційної структури, кадровий резерв також слугує важливим мотиваційним чинником. Він дозволяє працівникам бачити перспективу кар'єрного зростання, спонукає їх до підвищення професійної кваліфікації, саморозвитку та залучення в управлінські процеси. Саме ті працівники, які мають прагнення до розвитку, аналізують власні досягнення та активно формують свою професійну траєкторію, потенційно становлять основу кадрового резерву підприємства.

На основі аналізу практичного досвіду провідних компаній, для ТОВ «АРК» було адаптовано інноваційний підхід до формування кадрового резерву – метод поділу працівників на «кар’єрних» і «некар’єрних». Цей підхід ґрунтується на ранньому виявленні мотиваційних установок працівника вже на етапі співбесіди та подальшому спостереженні за динамікою його професійного розвитку.

Застосування такого методу дозволить ТОВ «АРК»:

- оперативно і якісно формувати кадровий резерв з орієнтацією на майбутні управлінські потреби;
- забезпечити збалансований розподіл посадових перспектив серед персоналу;
- підвищити прозорість процесу кадрового планування;
- посилити мотиваційну складову в роботі з персоналом.

У перспективі ця модель може стати не лише постійним елементом кадрової політики підприємства, а й бути прикладом успішного застосування мотиваційно-орієнтованого підходу до управління персоналом у малих та середніх підприємствах галузі торгівлі.

3.2. Зміцнення мотиваційної складової кадрової роботи

В умовах функціонування малого підприємства, зокрема такого як ТОВ «АРК», де бюджет на кадрову політику є обмеженим, особливого значення набуває впровадження нематеріальних стимулів. Саме вони здатні стати потужним важелем впливу на мотивацію персоналу, підвищити залученість працівників у внутрішні процеси та сформувати позитивну емоційну атмосферу в колективі. Серед таких стимулів ключове місце посідає система публічного визнання досягнень, яка реалізується через подяки, грамоти, можливість участі в прийнятті управлінських рішень, а також щире внутрішнє визнання успіхів кожного працівника.

Працівники, які отримують визнання за свою щоденну працю, навіть у формі

звичайного "дякую", виявленого публічно, починають асоціювати свою роботу з повагою та довірою. Визнання результатів праці сприяє підвищенню лояльності, формуванню емоційного зв'язку з підприємством, а в умовах невеликого штату, як у ТОВ «АРК», воно має ще й функцію інтеграції співробітників у єдину команду.

Розробка локального положення про визнання заслуг працівників дозволить формалізувати процес стимулювання, зробити його прозорим і справедливим. Подяки, грамоти, відзначення найкращих працівників місяця, а також створення простору для ініціатив і зворотного зв'язку – це ті прості, але ефективні засоби, які не потребують значних витрат, але здатні дати відчутний результат у вигляді зростання продуктивності, задоволеності та внутрішньої мотивації персоналу.

Таблиця 3.1 відображає план реалізації ключових форм нематеріального стимулювання, адаптованих до організаційних і ресурсних особливостей ТОВ «АРК».

Таблиця 3.1

План реалізації нематеріальних стимулів у ТОВ «АРК»

Напрямок стимулювання	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Подяки	Вручення письмових подяк за сумлінну працю	Керівник ТОВ «АРК»	Щоквартально	Підвищення морального задоволення працівників
Грамоти	Відзначення працівників почесними грамотами за результатами року	Керівник, за погодженням з бухгалтером	Щорічно	Формування лояльності та прихильності до компанії
Внутрішнє визнання	Публікація досягнень працівників у внутрішніх оголошеннях або інформаційних листах	Адміністрація	Постійно (за фактами)	Поширення прикладів успіху, створення атмосфери довіри
Участь у прийнятті рішень	Запрошення працівників до участі у обговоренні питань, пов'язаних з поліпшенням умов праці	Керівник	Один раз на місяць	Посилення включеності та ініціативності персоналу
Усне визнання	Публічне усне визнання на	Керівник/	За	Підвищення

та заохочення	робочих нарадах	зустрічах або	керівники змін	результатами тижня	командного духу та мотивації
---------------	-----------------	---------------	----------------	--------------------	------------------------------

Аналіз наведеного плану реалізації нематеріальних стимулів свідчить про те, що ТОВ «АРК» може істотно покращити морально-психологічну атмосферу на підприємстві, не потребуючи значних фінансових витрат. Впровадження подяк, грамот, внутрішнього визнання, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та публічне заохочення сприяє зростанню залученості, підвищенню лояльності та формуванню довіри між керівництвом і працівниками. Системна реалізація таких заходів забезпечить збереження кваліфікованого персоналу, зміцнить внутрішню корпоративну культуру та сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Індивідуальна кар'єрна карта (або карта професійного зростання) – це документ, який фіксує поточний рівень компетенцій працівника, його професійні цілі, потенціал і можливі шляхи розвитку всередині підприємства. В умовах ТОВ «АРК» це дозволяє забезпечити персоналізований підхід до управління персоналом і водночас вирішити проблему відсутності формалізованих механізмів просування.

Основні компоненти кар'єрної карти:

Аналіз вихідного рівня працівника: посада, обов'язки, компетенції; поточні результати роботи (оцінка ефективності); особисті мотиваційні фактори (самооцінка, інтереси).

Кар'єрна мета: бажаний напрямок розвитку (вертикальний, горизонтальний, функціональний); цільова посада чи роль (наприклад: старший продавець, керівник зміни, адміністратор).

Проміжні етапи (траєкторія): обов'язкові знання/навички, які необхідно набути; плани внутрішнього навчання чи наставництва; потенційні ротації для накопичення досвіду.

Оцінка та супровід: регулярні зустрічі з керівником (раз на 3–6 місяців);

коригування траєкторії залежно від успіхів чи змін у стратегії підприємства.

У сучасній практиці управління персоналом інструмент кар'єрних карт (індивідуальних траєкторій зростання) дедалі частіше використовується для створення прозорої системи розвитку працівників та підвищення рівня їх залученості. Для ТОВ «АРК», що має компактну організаційну структуру, впровадження кар'єрних карт дозволяє не лише формалізувати підходи до внутрішнього зростання персоналу, але й посилити мотиваційну складову кадрової роботи. Представлена таблиця 3.2 відображає етапи впровадження кар'єрних карт на підприємстві – від підготовчої фази до етапу безперервного моніторингу. Кожен із етапів деталізовано за напрямками заходів, відповідальними особами, строками реалізації та очікуваними результатами, що забезпечує комплексне бачення процесу та його ефективну організацію.

Таблиця 3.2

План впровадження кар'єрних карт у ТОВ «АРК»

Етап реалізації	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
1. Підготовка	- Проведення інформаційної зустрічі з персоналом щодо мети кар'єрних карт	Керівник, головний бухгалтер	червень 2025	Поінформованість працівників, позитивне ставлення до ініціативи
2. Визначення потенціалу	- Оцінка працівників: анкетування, розмови, самооцінка	Керівник	червень–липень 2025	Визначення рівня мотивації та кар'єрних очікувань
3. Формування шаблонів	- Розробка уніфікованої форми кар'єрної карти	Зовнішній консультант (або керівник)	липень 2025	Уніфікований формат для заповнення та аналізу
4. Індивідуальна робота	- Заповнення карт спільно з працівниками	Керівник	серпень 2025	Індивідуалізовані плани розвитку для кожного учасника
5. Затвердження та моніторинг	- Перевірка і погодження карт, контроль виконання етапів	Керівник	вересень 2025 – постійно	Реалізація траєкторій, моніторинг прогресу, оновлення при потребі

Впровадження кар'єрних карт у ТОВ «АРК» є раціональним управлінським

рішенням, спрямованим на формування цілеспрямованого, прогнозованого та прозорого процесу професійного розвитку персоналу. Реалізація кожного із зазначених у таблиці етапів дозволить створити дієву систему управління кар'єрним зростанням, що враховує індивідуальні особливості, мотивацію та потенціал працівників. Такий підхід сприятиме не лише зниженню плинності кадрів, але й зміцненню довіри до керівництва, зростанню лояльності персоналу та посиленню кадрового потенціалу підприємства в цілому. В умовах обмежених ресурсів мікропідприємства ця ініціатива виступає важливою складовою стратегії сталого розвитку трудового колективу.

Впровадження кар'єрних карт у ТОВ «АРК» є важливим кроком у напрямі персоніфікації розвитку працівників та формування чітких орієнтирів їхнього професійного зростання. Індивідуальні кар'єрні карти дозволяють узгодити інтереси працівника з кадровими потребами підприємства, сприяючи мотивації, підвищенню кваліфікації та лояльності персоналу. У таблиці 3.3 подано приклад структури такої карти, яка відображає ключові параметри планування кар'єрного маршруту.

Таблиця 3.3

Приклад структури кар'єрної карти

Елемент	Зміст для заповнення в ТОВ «АРК»
ПІБ працівника	Іваненко Олена Сергіївна
Поточна посада	Продавець-консультант
Стаж	1 рік
Цільова посада	Адміністратор магазину
Необхідні знання/навички	Робота з документацією, основи управління персоналом, користування Excel
Заплановані дії	Онлайн-курс, тільове наставництво з адміністратором, участь у внутрішніх міні-проєктах
Термін досягнення цілі	12 місяців
Наступна оцінка	Серпень 2025

Запропонована структура кар'єрної карти є гнучким інструментом, що дозволяє систематизувати процес розвитку працівника від поточної до цільової посади. Вона фіксує основні потреби у знаннях, заплановані заходи з професійного

зростання та строки реалізації цілей. Застосування такої форми у ТОВ «АРК» сприятиме покращенню кадрового планування, посиленню відповідальності за особистий розвиток і ефективнішому використанню внутрішнього кадрового резерву.

Впровадження кар'єрної карти в ТОВ «АРК» може стати одним із найефективніших інструментів удосконалення кадрового менеджменту в умовах обмежених ресурсів та компактної організаційної структури. Така ініціатива насамперед забезпечує системність у роботі з персоналом, надаючи можливість чітко простежити потенціал кожного працівника та створити умови для його поступового професійного зростання. Підприємство отримає чітке уявлення про те, хто з працівників має мотивацію до розвитку, які компетенції потребують вдосконалення, і в якому напрямі доцільно спрямовувати навчальні або практичні заходи.

Кар'єрні карти дозволяють зменшити ризики, пов'язані з плинністю кадрів і зненацька відкритими вакансіями. Завдяки попередньо визначеним цільовим посадам і персональним планам розвитку підприємство може своєчасно підготувати працівника до заміщення ключових ролей без втрати ефективності операційної діяльності. Це особливо важливо для малих підприємств, де заміна навіть одного працівника може призвести до збоїв у функціонуванні процесів.

Крім того, застосування кар'єрних карт сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, адже вони відчуватимуть увагу до власного розвитку, бачать чітку траєкторію просування, а отже – мають більшу мотивацію залишатися в компанії, працювати якісно та проявляти ініціативу. Це також стимулює розвиток внутрішньої культури зростання і взаємопідтримки, оскільки керівництво і працівники взаємодіють у форматі спільного планування майбутнього.

Ще одним важливим ефектом стане зростання прозорості в ухваленні кадрових рішень. Якщо кожен співробітник розуміє, що для досягнення вищої посади потрібно пройти певні етапи, розвинути конкретні навички, пройти навчання або

взяти участь у внутрішніх проєктах – зникає суб'єктивність, знижується ймовірність конфліктів, а довіра до керівництва зростає.

В цілому, кар'єрна карта виконує роль «дорожньої карти» не лише для працівника, а й для всього підприємства – вона дозволяє оптимізувати кадрову стратегію, розподіляти ресурси на розвиток персоналу з урахуванням реальних потреб і можливостей, а також будувати кадрову політику на основі аналітики, а не інтуїції. У випадку ТОВ «АРК» це стане дієвим кроком до професіоналізації управління людськими ресурсами без необхідності створювати окремий HR-відділ чи витратити великі кошти.

В умовах невеликого колективу, як у ТОВ «АРК», значну роль відіграє якість міжособистісного спілкування між керівником і працівниками. Саме індивідуальні бесіди стають тим інструментом, який дозволяє побачити реальну «температуру» в команді: відчутти рівень задоволеності працівника, зрозуміти його амбіції, виявити бар'єри, що заважають активнішому залученню до справ підприємства або досягненню кращих результатів.

Регулярне спілкування тет-а-тет – це не лише засіб мотиваційного діалогу, а й платформа для відкритого обміну ідеями, індивідуальної підтримки та формування довіри. Воно не потребує спеціального кадрового персоналу чи значних ресурсів, але може стати надзвичайно ефективним способом персонального впливу на якість праці.

У таких бесідах керівник має можливість:

- виявити приховані проблеми (непорозуміння в команді, втому тощо);
- оцінити рівень мотивації і бачення майбутнього співробітника;
- надати персоналізований зворотний зв'язок;
- висловити підтримку і визнання;
- вчасно спрямувати працівника у напрямі розвитку чи ротації.

Особливо важливо, що такі бесіди формують культуру довіри, відкритості та емоційної підтримки в команді. Для амбітних працівників це можливість почути про

реальні шанси кар'єрного просування, отримати менторське бачення з боку керівника, а для тих, хто перебуває у стані демотивації, – шанс бути почутим і підтриманим.

З метою глибшого розуміння потреб персоналу, посилення мотиваційної складової та формування довіри між керівництвом і працівниками в ТОВ «АРК» запропоновано впровадження системи регулярних індивідуальних бесід. Цей підхід дозволяє систематично отримувати зворотний зв'язок, аналізувати мотиваційні бар'єри та визначати напрямки кар'єрного і професійного розвитку працівників. Табл. 3.4 відображає основні етапи, зміст та очікувані результати реалізації такої ініціативи.

Запровадження практики регулярних індивідуальних бесід у ТОВ «АРК» не тільки зміцнює зв'язок між керівництвом і працівниками, а й дає змогу оперативно реагувати на зміни в настроях і очікуваннях колективу. У результаті зростає лояльність, зменшується ризик емоційного вигорання, виявляються нові ініціативи і зміцнюється загальна корпоративна культура. У малій команді ефект від такого спілкування є особливо відчутним і стає основою стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.4

План впровадження практики індивідуальних бесід у ТОВ «АРК»

Етап	Конкретні дії	Відповідальні особи	Періодичність	Очікуваний ефект
Підготовка	Формування графіка бесід, підготовка питань	Керівник	Раз на півріччя	Плановість, готовність до діалогу
Проведення бесіди	Особиста розмова з кожним працівником: мотивація, цілі, труднощі	Керівник	Індивідуально	Виявлення бар'єрів, нових ідей, персональних очікувань
Документування	Запис ключових тез у персональні карти співробітників	Керівник або уповноважена особа	Одразу після бесіди	Накопичення бази управлінських рішень
Зворотний зв'язок	Надання співробітнику короткого резюме результатів бесіди та	Керівник	Протягом 3 днів	Прозорість та розвиток довіри

	можливих дій			
Моніторинг змін	Повторна бесіда, аналіз змін і прогресу	Керівник	Раз на 6–12 міс.	Динаміка особистого розвитку, корекція планів

На основі проведеного аналізу та з урахуванням специфіки підприємства, було сформовано набір управлінських рішень, спрямованих на посилення нематеріальної складової мотивації. Застосування інструментів визнання, індивідуалізованого розвитку та відкритого діалогу з працівниками дозволяє створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу, яка стимулює професійну активність і знижує ризик емоційного вигорання. Таблиця 3.5 узагальнює ключові напрямки та очікувані результати заходів, реалізованих у межах підрозділу.

Узагальнення реалізованих заходів у межах підрозділу демонструє, що навіть без значних фінансових витрат ТОВ «АРК» має реальну можливість посилити ефективність кадрової роботи. Ретельно сплановане визнання досягнень, індивідуальні кар'єрні траєкторії та регулярні персональні бесіди формують систему, здатну забезпечити стійку мотивацію працівників, знизити кадрові ризики та підвищити якість управлінських рішень. Таким чином, поєднання нематеріальних стимулів, стратегічного бачення кар'єрного розвитку і постійного діалогу сприятиме формуванню стабільного, професійно орієнтованого колективу, що є запорукою довгострокового успіху підприємства.

Таблиця 3.5

Узагальнення заходів зі зміцнення мотиваційної складової кадрової роботи у ТОВ «АРК»

Напрямок	Основні заходи	Очікувані результати
1. Нематеріальні стимули	- Подяки, грамоти - Усне визнання - Участь у прийнятті рішень - Внутрішнє інформування про досягнення	- Підвищення морального клімату - Зростання лояльності та командного духу - Активізація ініціативності
2. Впровадження	- Оцінка потенціалу працівників	- Формування кадрового резерву

кар'єрних карт	- Індивідуальні плани розвитку - Визначення цільових посад	- Зниження плинності кадрів - Підвищення залученості персоналу
3. Індивідуальні бесіди	- Регулярні зустрічі з працівниками - Аналіз мотиваційних бар'єрів - Надання персонального зворотного зв'язку	- Розвиток культури довіри - Виявлення потенціалу та проблем - Своєчасна підтримка персоналу

Упровадження мотиваційних заходів на підприємстві має не лише соціальний, але й чітко виражений економічний ефект. Для ТОВ «АРК», як малого підприємства, що функціонує в умовах обмежених ресурсів, важливою є ефективність кожного управлінського кроку. Результати проведених змін у системі нематеріального стимулювання, впровадження кар'єрних карт та індивідуальних бесід із працівниками можуть бути оцінені через їхній вплив на ключові економічні показники. У таблиці 3.6 представлено орієнтовні розрахунки очікуваного річного економічного ефекту, який досягається завдяки зниженню витрат, підвищенню продуктивності та зростанню лояльності працівників і клієнтів.

Таблиця 3.6

**Економічний ефект від впровадження заходів з мотивації персоналу
у ТОВ «АРК»**

Напрямок впливу	Суть ефекту	Орієнтовна економія / приріст (грн/рік)
Зниження плинності кадрів	Менше витрат на пошук, адаптацію та навчання нових працівників	50 000
Підвищення продуктивності праці	Зростання обсягів робіт або продажів за рахунок більшої залученості	140 000
Зменшення конфліктів і простоїв	Стабільна робота команди, менше внутрішніх збоїв	50 000
Внутрішній кадровий резерв	Менше потреби у зовнішньому рекрутингу	20 000
Підвищення лояльності клієнтів	Більше повторних покупок завдяки якісному сервісу	100 000
Загальний прогнозований ефект	-	360 000 грн/рік

Як свідчить аналіз, комплекс заходів із посилення мотиваційної складової кадрової роботи в ТОВ «АРК» дозволяє досягти сукупного економічного ефекту на рівні близько 360 тис. грн на рік. Найбільший вплив мають підвищення продуктивності праці та зростання клієнтської лояльності, що на пряму впливає на доходи підприємства. Водночас значним джерелом економії виступає зменшення витрат на плинність кадрів і зовнішній рекрутинг. Таким чином, впровадження нематеріальних стимулів та індивідуалізованого підходу до управління персоналом не лише підвищує мотивацію працівників, а й забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнення наукових підходів до кадрового менеджменту дозволяє стверджувати, що ефективне управління персоналом є фундаментальним чинником сталого розвитку підприємства. В умовах динамічного соціально-економічного середовища та глобалізації ринку праці зростає значущість стратегічного підходу до формування та реалізації кадрової політики. Теоретичний аналіз доводить, що кадровий менеджмент охоплює не лише адміністративне управління трудовими ресурсами, а й низку взаємопов'язаних процесів: підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію, утримання та оцінювання персоналу. Особливої уваги набуває інтеграція кадрових стратегій із загальною стратегією підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити реалізацію цілей організації.

2. Кадровий менеджмент слід розуміти як систему управлінських підходів, рішень та дій, спрямованих на ефективне формування, використання, розвиток і збереження трудового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних орієнтирів та потреб персоналу. Це не лише організаційна функція, а й соціально-економічний інструмент, що формує основу конкурентоспроможності та стабільності компанії в довгостроковій перспективі.

3. Встановлено, що системна оцінка діяльності HR-служб потребує комплексного підходу, що включає як об'єктивні, так і суб'єктивні критерії ефективності. Зростає роль аналітичних інструментів у виявленні слабких місць кадрової політики, а також у формуванні адаптивних і гнучких механізмів управління людськими ресурсами. Таким чином, кадровий менеджмент у сучасних умовах слід розглядати як ключовий елемент управлінської системи, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість підприємства через ефективне використання потенціалу працівників.

4. ТОВ «АРК» є багатопрофільним підприємством, діяльність якого охоплює торгівлю, посередництво та управління комерційною нерухомістю. Його

розташування в м. Дніпро сприяє ефективній логістиці та партнерській взаємодії. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. За період 2022–2024 рр. його чистий прибуток зріс більш ніж у 4 рази – з 275 тис. грн до 1187 тис. грн, а рентабельність активів – з 20% до понад 72%. Спостерігається значне зростання продуктивності праці: валовий дохід на одного працівника збільшився майже на 90%, а середньомісячна заробітна плата – на 45%. Ефективність використання ресурсів покращилася: фондівдача зросла майже на 50%, а оборотність оборотного капіталу – на понад 36%. Незважаючи на незначне зменшення чисельності персоналу, підприємство змогло досягти вищих результатів за рахунок оптимізації процесів та інтенсифікації праці.

5. Встановлено, що кадрова система ТОВ «АРК» відповідає особливостям малого підприємства з обмеженим числом працівників. Незважаючи на відсутність окремої кадрової служби, підприємству вдається підтримувати стабільний рівень функціонування завдяки раціональному використанню персоналу, чіткому розподілу функцій та багатофункціональності окремих працівників. Таке спрощене кадрове адміністрування, з одного боку, дозволяє знижувати витрати, з іншого – обмежує можливості стратегічного розвитку HR-політики.

6. Позитивна динаміка продуктивності праці, валового доходу та прибутку на одного працівника свідчить про зростаючу ефективність кадрового менеджменту. Водночас у структурі управління персоналом відсутні формалізовані процеси щодо адаптації, розвитку та оцінювання працівників, що створює потенційні ризики у разі змін внутрішнього чи зовнішнього середовища.

7. SWOT-аналіз продемонстрував, що сильними сторонами кадрової системи є гнучкість, стабільність трудового колективу та ефективна мотивація, тоді як слабкими – обмеженість кадрового резерву, відсутність профільного HR-фахівця та стратегічного планування. Поряд із цим, підприємство має низку можливостей для розвитку: цифровізація HR-функцій, партнерство з навчальними закладами, запровадження нефінансових мотиваційних програм. Таким чином, кадровий

менеджмент у ТОВ «АРК» потребує еволюційного вдосконалення – через поступове впровадження системного підходу до управління персоналом, автоматизацію кадрових процесів та формалізацію політик з адаптації, навчання й оцінювання. Це дозволить зберегти наявний кадровий потенціал і забезпечити його сталий розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства.

8. У результаті дослідження особливостей впровадження мотиваційно орієнтованої моделі формування кадрового резерву в ТОВ «АРК» встановлено, що для малого підприємства з обмеженим кадровим складом кадровий резерв виконує не лише функцію заміщення ключових посад, а й є важливим інструментом стратегічного планування та мотивації персоналу. Запропонований підхід базується на етапному доборі кандидатів, формуванні індивідуальних планів розвитку та поєднує оцінювання потенціалу з мотиваційною складовою. Особливу цінність становить адаптація методу «кар'єрні – некар'єрні», який забезпечує структурований поділ працівників за рівнем кар'єрних очікувань і дозволяє підприємству раціонально інвестувати ресурси в розвиток саме тих співробітників, які орієнтовані на зростання. Таким чином, впровадження мотиваційно орієнтованої моделі кадрового резерву в ТОВ «АРК» сприяє створенню прозорої, ефективної та гнучкої системи управління людськими ресурсами, посиленню внутрішньої мотивації персоналу та формуванню стабільного кадрового потенціалу для забезпечення сталого розвитку підприємства.

9. Запроваджені заходи, зокрема система подяк, грамот, внутрішнього визнання та залучення працівників до прийняття рішень, довели свою здатність формувати командний дух, знижувати рівень емоційного вигорання та підвищувати рівень задоволеності роботою. Вони потребують мінімальних ресурсів, але створюють значний соціальний капітал у колективі. Впровадження кар'єрних карт дозволило структурувати процес професійного розвитку, забезпечити прозорість у кар'єрному просуванні, виявити потенціал працівників та сформувати внутрішній кадровий резерв. Це не лише підвищило мотивацію персоналу, а й знизило ризики

кадрових втрат. Систематичне проведення індивідуальних мотиваційних бесід між керівником і працівниками сприяло глибшому розумінню потреб персоналу, підвищенню рівня довіри, покращенню комунікації та своєчасному реагуванню на проблеми чи пропозиції. Узагальнений економічний ефект від впроваджених заходів оцінили на рівні 360 тис. грн на рік. Найбільшу вигоду забезпечили підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зростання клієнтської лояльності. Це свідчить про доцільність і ефективність нематеріальних форм мотивації для малого підприємства як стратегії сталого розвитку кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies*. 2024. Вип. 19. С. 158-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_19_20
5. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 56-59.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Грицай С.М., Кода С.В. Особливості розвитку кадрового менеджменту: прогностичний аспект. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 87-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2024_1_13
9. Грищенко Д.Г., Кайданович В.В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_20
10. Далик В.П., Ярмус С.С., Стецьків А.Р., Доманський О.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2024. № 4(1). С. 50-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4(1)_8)
11. Дикань О.В., Косінцева П.Ю. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 257-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_32
12. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: *Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_1_8
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Єльнікова Г.В., Герасименко К.О. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: *Економіка*. 2020. Вип. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_5
16. Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 125-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_4_27
17. Корепанов Г.С., Щербак М.В. Побудова кадрового менеджменту в організації як один із чинників її розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 415-420. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_10_64
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
19. Кундицький О.О., Фединець Н.І. Кадрова складова управління розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 2(2). С. 9-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2(2)_3)

20. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
23. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
24. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
25. Нямецук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. С. 399-404. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/CIMS_2024_2_71
26. Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern economics*. 2021. № 26. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_26_19
27. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
28. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_53

29. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
30. Смірнова Г.В. Формування кадрової політики на підприємствах торгівлі в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_4_5
31. Смоквіна Г.А., Чан Т. Т. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 4(2). С. 14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4(2)_5)
32. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
33. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
34. Ткаченко В.І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 4. С. 69-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_4_12
35. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олесь Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
36. Фроленкова Н.А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2023. Вип. 2. С. 349-358. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2023_2_32
37. Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного*

- господарства та природокористування. Економічні науки.* 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_2_26
- 38.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 39.Ціпуринда В.С., Підкамінний І.М. Інноваційний підхід до визначення пріоритетів та інструментів кадрового менеджменту у розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2020. Вип. 4. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_4_18
- 40.Чорна Л.О., Кудласенко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт.* 2024. № 10. С. 4-11.
- 41.Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 1. С. 73-77.
- 42.Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії.* 2022. Вип. 74. С. 151-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_74_24
- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 44.Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10