

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

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

**Здобувачка**

**Анастасія КЄНДИСЬ**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцентка**

**Олена ТРОПІНА**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту і права**  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**  
**Освітній ступінь: «Бакалавр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

**ЗАВДАННЯ****на кваліфікаційну роботу здобувачці****КЄНДИСЬ АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНІ**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах нестабільного економічного середовища»,  
**Керівник роботи** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 червня 2025 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Бухгалтерська та фінансова звітність ФОП Корж О.С. за 2024-2024 роки, звіти про ефективність використання трудових ресурсів, аналітичні дані щодо управління персоналом.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
  1. Вивчити основні підходи до управління персоналом підприємства.
  2. Ознайомитись з особливостями управління персоналом в кризових умовах.
  3. Надати організаційно-економічну характеристику ФОП Корж О.С.
  4. Провести оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С.
  5. Запропонувати систему оцінки ефективності управління персоналом.
  6. Здійснити економічне обґрунтування проекту мотиваційного забезпечення працівників ФОП Корж О.С.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  - 1) Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С.
  - 2) Зміни у структурі персоналу ФОП Корж О.С. за категоріями посад.
  - 3) Динаміка плинності кадрів ФОП Корж О.С.
  - 4) Динаміка продуктивності праці ФОП Корж О.С.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 р.	
2	Складання і затвердження детального плану і постановка завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління персоналом в умовах кризи. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2024 р.	
4	Дослідження фінансово-економічної та організаційної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2024 р.- Березень 2025 р.	
5	Розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2025 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 р.	
8	Підготовка доповіді та роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка  
Керівник роботи

Анастасія КЄНДИСЬ  
Олена ТРОПІНА

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....8</b>	
1.1. Основні підходи до управління персоналом підприємства.....8	
1.2. Особливості управління персоналом в умовах економічної кризи.....16	
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП КОРЖ О.С.....23</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Корж О.С.....23	
2.2. Оцінка рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С.....30	
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ФОП КОРЖ О.С.....42</b>	
3.1. Впровадження системи планування та оцінки ефективності управління персоналом ФОП Корж О.С.....42	
3.2. Економічне обґрунтування проекту мотиваційного забезпечення працівників ФОП Корж О.С.....47	

ВИСНОВКИ	ТА
ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах нестабільного економічного середовища ефективне управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств. Сучасні економічні реалії характеризуються високим рівнем невизначеності, що проявляється у частих фінансових кризах, змінах у законодавчому регулюванні, посиленні глобальної конкуренції та технологічних змінах. Такі фактори впливають на діяльність підприємств, змушуючи їх переглядати підходи до формування кадрової політики та розробки стратегій управління персоналом.

Нестабільність економічного середовища призводить до загострення проблеми плинності кадрів, зниження рівня мотивації працівників, необхідності оптимізації витрат на оплату праці та соціальні гарантії. Крім того, підприємствам доводиться впроваджувати сучасні методи організації праці, які дозволяють забезпечити ефективність роботи персоналу навіть у складних ринкових умовах.

Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах високої економічної нестабільності, що обумовлює необхідність гнучкого та

ефективного управління трудовими ресурсами. Одним із ключових викликів стає підвищення мотивації працівників, оскільки зниження рівня доходів, нестача соціальних гарантій та невизначеність щодо майбутнього можуть спричиняти зростання рівня незадоволеності персоналу, зниження продуктивності праці та відтік кваліфікованих кадрів.

Окрему увагу слід приділити розвитку системи навчання та перепідготовки кадрів. Постійні зміни у ринкових умовах, розвиток технологій та посилення конкурентного середовища вимагають від працівників безперервного вдосконалення професійних навичок. Тому підприємства змушені інвестувати у програми підвищення кваліфікації, внутрішнє та зовнішнє навчання, створення ефективних механізмів передачі знань та розвитку кадрового потенціалу.

В умовах економічної нестабільності важливо не лише утримувати кваліфікованих фахівців, а й розробляти гнучкі механізми управління персоналом, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових викликів і зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Дослідження удосконалення системи управління персоналом у таких умовах є особливо актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні інструменти адаптації підприємств до економічних викликів, підвищити їхню ефективність та забезпечити стабільний розвиток навіть у періоди невизначеності.

**Метою роботи** є комплексний аналіз сучасного стану системи управління трудовими ресурсами підприємства в умовах економічної нестабільності та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням актуальних викликів і тенденцій ринку праці.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- вивчити основні підходи до управління персоналом підприємства;
- ознайомитись з особливостями управління персоналом в кризових умовах;

- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Корж О.С.;
- провести оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С.;
- запропонувати систему оцінки ефективності управління персоналом;
- здійснити економічне обґрунтування проекту мотиваційного забезпечення працівників ФОП Корж О.С.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом на підприємстві в умовах економічної нестабільності.

**Предметом дослідження** є методи та процеси оптимізації управління персоналом підприємства, спрямовані на підвищення його ефективності в умовах економічної нестабільності.

**Інформаційною базою** є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з управління персоналом підприємства, методичні рекомендації, фінансові та бухгалтерські звіти ФОП Корж О.С. за 2022-2024 роки та інші матеріали, що стосуються теорії та практики управління персоналом.

**Методи дослідження** включають: аналіз і синтез, що використовується для вивчення та узагальнення теоретичних основ управління персоналом; метод стратегічного аналізу, який застосовується для оцінки довгострокових тенденцій і стратегічних змін; бенчмаркінг, що використовується для порівняння практик управління персоналом на підприємстві з кращими практиками в галузі; SWOT-аналіз, а також методи зіставлення та передбачення, дозволяють оцінити різні варіанти розвитку ситуацій та передбачити можливі результати управлінських рішень.

**Наукова новизна** полягає в розробці нових підходів до підвищення ефективності системи управління персоналом у підприємствах малого бізнесу, зокрема на прикладі ФОП Корж О.С. У роботі запропоновано комплекс заходів для удосконалення управлінських процесів у кадровій політиці ФОП Корж О.С., зокрема впровадження системи планування та оцінки ефективності управління персоналом та економічне обґрунтування проекту мотиваційного забезпечення працівників.

**Практична значущість** полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для значного удосконалення управлінських процесів у сфері управління персоналом ФОП Корж О.С., що дозволить підвищити ефективність кадрової політики, оптимізувати систему мотивації та оцінки працівників, а також сприятиме стабільності та зростанню продуктивності підприємства.

**Кваліфікаційна робота** містить вступ, три розділи, висновки, а також перелік використаних джерел, що налічує 40 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінки машинописного тексту, включаючи 8 рисунків та 25 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

#### **1.1. Основні підходи до управління персоналом підприємства**

Управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають ефективність виробничих процесів, рівень конкурентоспроможності та здатність до адаптації в умовах нестабільного економічного середовища. У сучасній науці та практиці виділяють кілька основних підходів до управління персоналом, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і

в більш широкому контексті й пов'язується з поняттями особистісного, психологічного плану [11, 24].

На початкових етапах розвитку промисловості (XVIII – початок XX ст.) управління персоналом зводилося переважно до організації праці, встановлення жорсткої дисципліни та забезпечення підпорядкування робітників. У цей період переважав механістичний підхід, коли працівники розглядалися як елементи виробничого процесу, а головною метою було підвищення продуктивності [9, 27].

Фредерік Тейлор, засновник наукового менеджменту, сформулював принципи раціоналізації праці, які передбачали розподіл функцій між керівництвом і робітниками, нормування робочого часу та впровадження матеріального стимулювання. Однак цей підхід ігнорував соціальні та психологічні фактори мотивації працівників.

У 1930-1950-х роках наука управління персоналом почала враховувати вплив людського фактора на продуктивність праці. Дослідження Елтона Мейо та його Хоторнські експерименти довели, що соціальна взаємодія, довіра між керівництвом і працівниками та відчуття приналежності до колективу суттєво впливають на ефективність роботи. У цей період з'являються такі концепції:

- теорія мотивації Маслоу, яка розглядає потреби людини та їхній вплив на продуктивність праці;
- теорія "Х" і "Y" МакГрегора, що описує два підходи до управління: авторитарний (припущення, що люди не хочуть працювати) і демократичний - визнання внутрішньої мотивації працівників (рис. 1.1).



- |  |
|--|
| <p>1. Виділяються фактори гігієнічні та стимулюючі.</p> <p>2. Гігієнічні фактори, нижчий порядок.</p> <p>3. Мотивація (вищого порядку) впливає на поведінку.</p> |
|--|

### Рис. 1.1. Характеристики змістовних теорій мотивації [12]

Даний етап ознаменував перехід від жорстких адміністративних методів до гнучкіших моделей управління персоналом, заснованих на мотивації, комунікації та соціальній інтеграції.

З 1960-х до 1980-х років управління персоналом починає відігравати стратегічну роль у розвитку підприємств. У цей час з'являються концепції, які підкреслюють важливість розвитку компетенцій працівників, їхньої професійної підготовки та ефективного використання кадрового потенціалу.

Основні характеристики цього етапу [6, 31]:

- розвиток теорії компетенцій, що дозволяє оцінювати персонал не лише за професійними знаннями, а й за особистісними якостями та здатністю до адаптації;

- стратегічне управління персоналом, що розглядає кадри як головний актив компанії, а управління людськими ресурсами стає частиною загальної бізнес-стратегії.

У даний період з'являються перші моделі оцінки ефективності персоналу, зокрема система ключових показників ефективності (KPI) та методи оцінки продуктивності працівників.

Сьогодні управління персоналом розвивається в контексті глобалізації, технологічних змін та цифрової трансформації. Основні тенденції сучасного управління персоналом включають [4, 38]:

- автоматизацію HR-процесів – використання HRM-систем для підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу;
- гнучкі методи управління – зростання популярності дистанційної роботи, проєктних команд та методології Agile у роботі з персоналом;
- мотиваційні стратегії нового покоління – розвиток системи нематеріальних стимулів, включаючи корпоративну культуру, можливості кар’єрного зростання та програми добробуту (well-being);
- використання штучного інтелекту та великих даних – аналіз поведінки співробітників, прогнозування рівня задоволеності роботою та автоматизація прийняття рішень щодо кадрового резерву. Еволюція управління персоналом демонструє перехід від традиційних адміністративних моделей до стратегічних підходів, що враховують мотивацію, компетенції та інновації. У сучасних умовах підприємства мають адаптувати свої системи HR-менеджменту до цифрових технологій, впроваджувати нові методи мотивації та розвивати культуру постійного навчання персоналу.

Отже, управління персоналом як наука зазнало значної еволюції, поступово змінюючись і вдосконалюючись, що призвело до формування низки підходів, які застосовуються в сучасній практиці. Основні підходи до управління персоналом наведено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Основні підходи до управління персоналом підприємства [17]**

Підхід	Сутність	Основні особливості
Адміністративний	Орієнтація на сувору ієрархію та нормативно-правове регулювання трудових відносин.	- Централізоване управління - Жорстка регламентація трудових процесів - Мінімізація творчої складової в роботі персоналу
Економічний	Використання економічних стимулів для підвищення продуктивності праці.	- Орієнтація на матеріальну мотивацію - Система премій і бонусів - Мінімізація впливу нематеріальних факторів
Психологічний	Зосередження на особистих	- Індивідуальний підхід до працівників

	якостях працівників, їх мотивації, потребах і взаємодії.	- Врахування психологічних аспектів роботи - Створення сприятливого мікроклімату в колективі
Соціальний	Взаємодія між працівниками та їх інтеграція в організаційну культуру.	- Колективне прийняття рішень - Врахування соціальних зв'язків і взаємовідносин - Розвиток корпоративної культури
Компетентнісний	Орієнтація на розвиток знань, навичок та компетенцій персоналу.	- Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації - Формування кадрового резерву - Використання системи наставництва
Ситуаційний	Гнучкість у виборі методів управління залежно від конкретної ситуації.	- Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища - Використання різних підходів залежно від ситуації - Динамічне прийняття рішень

Адміністративний підхід до управління персоналом підприємства характеризується суворою ієрархією та нормативно-правовим регулюванням трудових відносин. Цей підхід передбачає чітко визначену структуру управління, де всі процеси контролюються централізовано і підпорядковуються установленим правилам та нормативам. Основною характеристикою адміністративного підходу є жорстка регламентація трудових процесів, що включає визначення конкретних завдань для кожного працівника, встановлення норм виробітку, а також чітко регламентоване виконання обов'язків [14, 37].

Даний підхід мінімізує можливості для творчої та ініціативної діяльності співробітників, оскільки акцент робиться на виконанні встановлених стандартів і процедур, без врахування індивідуальних особливостей працівників. В умовах такого підходу працівники часто розглядаються як інструменти для досягнення певних результатів, що забезпечує високий рівень контролю за виконанням завдань, але знижує мотивацію і залученість персоналу до процесу прийняття рішень. Адміністративний підхід застосовується зазвичай в умовах, коли необхідно забезпечити стабільність, порядок та чітке дотримання норм і стандартів, однак він має обмеження в умовах швидких змін або високої потреби у

гнучкості управління.

Соціальний підхід до управління персоналом зосереджується на взаємодії працівників та їх інтеграції в організаційну культуру підприємства. В рамках цього підходу особлива увага приділяється соціальним зв'язкам і взаємовідносинам між співробітниками, що впливає на ефективність їх роботи та створення позитивної атмосфери в колективі [13, 25].

Один із ключових аспектів соціального підходу - це колективне прийняття рішень, яке дозволяє залучати працівників до процесу управління та забезпечує їх більшу залученість у прийняття важливих рішень, що стосуються роботи підприємства. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня відповідальності та задоволення від роботи, оскільки працівники відчують свою важливість і внесок у загальний успіх організації. Також цей підхід активно сприяє розвитку корпоративної культури, яка включає в себе спільні цінності, традиції та норми, що об'єднують працівників і створюють згуртовану команду. Врахування соціальних факторів управління допомагає зменшити конфлікти в колективі, підвищити рівень довіри та покращити комунікацію між співробітниками, що в підсумку позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність роботи підприємства [8, 29].

Економічний підхід до управління персоналом зосереджений на використанні економічних стимулів для підвищення продуктивності праці. Основним інструментом цього підходу є матеріальна мотивація, яка включає різноманітні форми преміювання та бонусних виплат, залежно від результатів праці співробітників. Такий підхід має на меті створення економічних умов для максимально ефективного виконання завдань, де винагорода безпосередньо залежить від досягнутих результатів, обсягів виробництва або інших конкретних показників ефективності.

Важливим аспектом економічного підходу є чітка система фінансових стимулів, яка дозволяє мотивувати працівників до досягнення високих результатів через премії, бонуси, надбавки та інші форми матеріального заохочення. Однак цей підхід часто мінімізує вплив нематеріальних факторів,

таких як моральне стимулювання, соціальні або психологічні аспекти мотивації. В результаті економічний підхід зосереджує увагу на безпосередній фінансовій вигоді для працівника, але може не враховувати глибші мотиваційні потреби, що є важливими для довгострокового залучення і задоволення працівників. Це може привести до того, що працівники будуть орієнтовані лише на матеріальний результат, без глибшого почуття приналежності або задоволення від роботи [2, 30].

Психологічний підхід до управління персоналом зосереджений на вивченні і врахуванні особистих якостей працівників, їхніх мотивацій, потреб і міжособистісних взаємодій. Цей підхід передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, орієнтуючись на його психологічні характеристики, такі як рівень стресостійкості, комунікабельність, мотивація до досягнень та здатність до колективної роботи. Важливою частиною цього підходу є створення сприятливого мікроклімату в колективі, що включає підтримку здорових соціальних зв'язків, довіри та взаємоповаги серед співробітників.

Психологічний підхід дозволяє підвищити ефективність роботи через врахування індивідуальних потреб і можливостей працівників, а також надає можливість знижувати рівень стресу та емоційного вигорання. В цьому контексті важливим аспектом є психологічна підтримка та розвиток співробітників, що сприяє їх особистісному і професійному росту. Проте цей підхід вимагає високої кваліфікації керівників і менеджерів, оскільки він передбачає постійний моніторинг психологічного стану працівників і адаптацію управлінських підходів до змін в їх мотивації та потребах [1, 32].

Компетентнісний підхід до управління персоналом орієнтований на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників, що є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи підприємства. В рамках цього підходу акцент робиться на постійному навчанні і підвищенні кваліфікації співробітників, що дозволяє їм адаптуватися до нових умов і вимог на ринку праці.

Компетентнісний підхід включає інвестування в професійне зростання

працівників, що дає можливість компанії покращувати загальний рівень експертності та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Важливою складовою є формування кадрового резерву, що забезпечує підприємству стабільність і здатність швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Крім того, застосування системи наставництва допомагає молодим фахівцям отримувати необхідні знання від більш досвідчених колег, що сприяє кращій інтеграції в команду та розвитку професійних навичок. Застосування компетентнісного підходу дає змогу не тільки підвищити продуктивність праці, але й покращити моральний клімат в колективі, оскільки працівники відчують підтримку та можливості для свого розвитку.

Ситуаційний підхід до управління персоналом базується на гнучкості та адаптивності управлінських методів залежно від конкретних умов і обставин. Це підхід, який не обмежується жорсткими стандартами або універсальними методами, а враховує постійно змінювану ситуацію в організації та на зовнішньому ринку. Основна сутність цього підходу полягає в тому, що керівники повинні вміти оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та відповідно адаптувати стратегії управління персоналом [5, 22].

Даний підхід передбачає використання різних управлінських інструментів і підходів в залежності від обставин: наприклад, в умовах кризової ситуації може бути необхідна більш централізована і жорстка організація роботи, в той час як у стабільному середовищі можна застосовувати більш делегований стиль управління. Така гнучкість дає змогу динамічно реагувати на зміни, приймати рішення на основі поточної ситуації та ефективно коригувати стратегії управління для досягнення найкращих результатів.

На практиці підприємства зазвичай використовують комбінацію підходів залежно від своєї специфіки, галузі та стратегічних цілей, оскільки кожен з них має свої переваги та може бути ефективним (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз ефективності підходів в умовах  
нестабільної економіки [34]**

Підхід	Гнучкість у кризових умовах	Можливість швидкої адаптації	Рівень ефективності
Адміністративний	Низька	Низька	Середній
Економічний	Середня	Висока	Високий
Психологічний	Висока	Висока	Високий
Соціальний	Середня	Середня	Середній
Компетентнісний	Висока	Висока	Високий
Ситуаційний	Дуже висока	Дуже висока	Найвищий

Використання комбінованих підходів дозволяє організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та досягати комплексних результатів у різних аспектах управління персоналом. На великих підприємствах з чітко вираженою ієрархічною структурою може бути застосований адміністративний підхід для забезпечення стабільності і чіткої регламентації робочих процесів. Водночас, для підвищення мотивації персоналу, стимулювання продуктивності та залучення до процесів може використовуватися економічний підхід, що передбачає систему премій, бонусів і матеріальних стимулів. Це дозволяє одночасно забезпечити необхідну організаційну дисципліну та заохотити працівників до високої продуктивності [7, 19].

У малих і середніх підприємствах, де акцент на гнучкість і інноваційність, психологічний підхід може бути поєднаний з соціальним. Індивідуальний підхід до працівників, врахування їхніх потреб і мотивації, а також акцент на створення сприятливого мікроклімату в колективі можуть гармонійно поєднуватися з інтеграцією співробітників у корпоративну культуру та колективне прийняття рішень.

Для підприємств, що працюють у динамічних умовах або в умовах невизначеності, ситуаційний підхід може бути поєднаний з компетентнісним.

Це дозволяє оперативно змінювати стратегії управління, залежно від ситуації, і при цьому забезпечити постійний розвиток навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє швидко реагувати на зміни [10, 26].

Завдяки комбінації різних підходів підприємства можуть створювати більш адаптивну, ефективну та збалансовану стратегію управління персоналом, яка відповідає їхнім специфічним вимогам і цілям.

## **1.2. Особливості управління персоналом в умовах економічної кризи**

Економічна криза є важким випробуванням для будь-якої організації. В умовах рецесії, зниження попиту на продукцію або послуги, зростання витрат і фінансової нестабільності, підприємства змушені здійснювати численні адаптації, щоб забезпечити своє існування на ринку. Управління персоналом в таких умовах стає особливо важливим, адже ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на здатність організації пережити кризу та забезпечити її подальший розвиток.

Управління персоналом в умовах економічних криз характеризується специфічними проблемами та викликами, серед яких основними є скорочення ресурсів, необхідність виведення організації на нові рівні ефективності, а також адаптація колективу до змінюваних умов. Ключовими аспектами ефективного управління персоналом у таких умовах є [16, 35]:

- адаптація стратегій управління персоналом: кризові умови вимагають гнучкості в управлінні персоналом, що включає в себе можливість швидко змінювати організаційну структуру, політику мотивації та стратегії розвитку;
- зниження витрат на персонал: одним із головних інструментів під час економічної кризи є скорочення витрат на оплату праці. однак важливо знайти баланс між економією та підтримкою мотивації персоналу;
- оптимізація робочих процесів: зниження продуктивності праці в кризові часи може бути наслідком розпорошення ресурсів та неефективних

робочих процесів. тому оптимізація робочих процесів є важливою складовою управлінських змін у цей період;

– підтримка морального клімату: в умовах економічної кризи працівники часто переживають стрес і невизначеність. тому важливо забезпечити підтримку морального клімату в колективі, створити умови для підвищення рівня довіри до керівництва.

Управління персоналом в період економічної кризи потребує правильного застосування методів мотивації, адаптації кадрової політики, а також налаштування ефективної комунікації з персоналом. Тому криза має вплив не тільки на бізнес-процеси, а й на міжособистісні відносини в колективі.

В умовах економічної кризи підприємства застосовують різні методи для збереження стабільності, зниження витрат та підвищення ефективності роботи персоналу. Основними методами є [20, 33]:

– скорочення чисельності персоналу: під час кризи організації часто змушені вдаватися до заходів, таких як масові звільнення або тимчасові переведення на неповний робочий день. проте цей метод може призвести до зниження мотивації та морального клімату в колективі;

– оптимізація компенсаційної політики: в період економічної кризи підприємства можуть переглядати умови оплати праці, переглядаючи бонуси та премії, а також впроваджуючи нові форми мотивації, такі як додаткові оплачувані вихідні, компенсація витрат на транспорт тощо;

– підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу: інвестування в підвищення кваліфікації працівників дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризових змін;

– адаптація організаційної структури: кризові умови можуть вимагати перегляду структури організації, що включає в себе оптимізацію чисельності підрозділів і зміну функціональних обов'язків працівників (табл. 1.3).

Одним із найбільш поширених і часто використовуваних методів є скорочення чисельності персоналу. Зазвичай, у кризовий період організації

змушені звертатися до таких заходів, як масові звільнення, тимчасове скорочення робочих годин або переведення на неповний робочий день. Це дозволяє значно знизити витрати на заробітну плату, що є однією з основних статей витрат для більшості компаній [3, 21].

Проте даний метод має ряд негативних наслідків. Скорочення чисельності персоналу може призвести до зниження мотивації та морального клімату в колективі, оскільки залишені працівники можуть відчувати невпевненість у своїй майбутній долі, що, у свою чергу, може спричинити зниження продуктивності та залученості співробітників, оскільки люди можуть почати сумніватися у стабільності компанії та своєму місці в ній. Крім того, постійна загроза скорочень може викликати стрес серед працівників, що також негативно впливає на їхню ефективність і здатність до прийняття рішень. З іншого боку, скорочення персоналу може створювати проблеми у перспективі. Коли компанія відновлюється після кризи, підприємство може зіткнутися з нестачею кваліфікованих кадрів.

**Таблиця 1.3**

**Методи управління персоналом за умов економічної кризи [28]**

Метод	Переваги застосування	Можливі ризики
Скорочення чисельності персоналу	Зниження витрат на оплату праці персоналу	Можливе зниження морального клімату
Оптимізація компенсаційної політики	Збереження мотивації без понесення значних витрат	Можливе невдоволення працівників зменшенням бонусів
Підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу	Витрати на навчання можуть бути високими в кризовий період
Адаптація організаційної структури	Підвищення оперативності та гнучкості організації	Може спричинити стрес серед працівників через зміни у функціях і обов'язках

Оптимізація компенсаційної політики є одним із важливих аспектів управління персоналом в умовах економічної кризи. В цей період

підприємства змушені переглядати умови оплати праці, оскільки традиційні форми фінансового стимулювання можуть стати неефективними через обмеження бюджету та необхідність скорочення витрат. Одним із найпоширеніших заходів є коригування бонусної системи та премій, зокрема зменшення або тимчасова відмова від додаткових виплат, які зазвичай стимулюють досягнення високих результатів працівників [23, 34].

Однак, важливо не лише зменшувати виплати, але й знаходити нові способи мотивації, які дозволяють зберігати зацікавленість і лояльність персоналу без значних додаткових витрат. Одним із таких рішень є впровадження альтернативних форм мотивації, які не потребують значних фінансових витрат, але можуть забезпечити високу ефективність. Наприклад, підприємства можуть надавати додаткові оплачувані вихідні дні, гнучкий графік роботи або можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям, що в умовах стресу та високих вимог може бути важливим чинником.

Підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу є важливим інструментом підтримки стабільності і збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної кризи. Незважаючи на зниження доходів та обмеженість ресурсів, інвестування в підвищення кваліфікації працівників дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов ринку, освоювати нові технології, підвищувати продуктивність та ефективність праці [18, 36].

Одним з головних аспектів у розвитку персоналу є проведення тренінгів, семінарів і навчальних курсів, які дозволяють працівникам освоювати нові навички та знання, що відповідають сучасним вимогам. Це може включати як професійні навички, так і навички управлінського рівня, що допомагають покращити процеси прийняття рішень і підвищити ефективність управлінських структур. Такий підхід дозволяє не лише поліпшити індивідуальні результати працівників, але й підвищити загальну продуктивність організації, навіть в умовах економічної нестабільності.

В умовах кризи підприємства можуть використовувати більш економні

форми навчання, такі як онлайн-курси або внутрішні тренінги, що значно знижує витрати на навчання, але при цьому зберігає його ефективність. Важливою складовою є також розвиток системи наставництва, що дозволяє передавати знання від більш досвідчених працівників до нових членів команди, створюючи в організації атмосферу безперервного навчання і обміну досвідом. Інвестування в розвиток персоналу під час економічної кризи дає можливість зберігати високий рівень конкурентоспроможності на ринку, оскільки кваліфіковані працівники можуть не лише покращувати свою продуктивність, а й сприяти розвитку інноваційних рішень, необхідних для подолання кризи.

Адаптація організаційної структури в умовах економічної кризи є важливим і необхідним кроком для збереження ефективності роботи підприємства. Криза часто ставить перед компаніями нові виклики, такі як зменшення обсягів виробництва, скорочення доходів, зміни на ринку або необхідність реагування на швидкі зміни в зовнішньому середовищі. У таких умовах організація повинна бути гнучкою та здатною адаптувати свою структуру, щоб зберегти ефективність і конкурентоспроможність.

Перегляд організаційної структури може включати оптимізацію чисельності підрозділів. Це може означати об'єднання або навіть ліквідацію деяких підрозділів, які стали неефективними або зайвими в умовах кризи. Оптимізація може також включати зменшення кількості середніх ланок управління для спрощення процесів прийняття рішень і збільшення оперативності реагування на зміни. Важливим аспектом є коригування розподілу обов'язків і функцій між підрозділами, щоб забезпечити більшу ефективність та зменшити накладні витрати.

Зміна функціональних обов'язків працівників є ще одним важливим етапом адаптації. В умовах економічної кризи працівники можуть бути перепрофільовані, а їх обов'язки можуть бути розширені або змінені для забезпечення більшої гнучкості та універсальності персоналу. Наприклад, працівники можуть брати на себе додаткові завдання, які раніше виконували

інші підрозділи, що дозволяє знизити витрати на утримання персоналу при збереженні ефективності роботи. Водночас таке перепрофілювання може підвищити мотивацію працівників, адже вони отримують нові можливості для розвитку та професійного росту [21, 40].

Адаптація організаційної структури також включає впровадження більш гнучких форм управління, таких як проекти або тимчасові команди, що дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і працювати над важливими для компанії завданнями. Однак процес адаптації організаційної структури в умовах кризи потребує обережності. Зміни можуть спричинити стрес серед працівників, особливо якщо вони пов'язані з масштабними скороченнями або зміною їхніх обов'язків. Тому важливо, щоб керівництво проводило ці зміни поступово, чітко комунікувало з персоналом і надавало йому необхідну підтримку. Врахування соціально-психологічних аспектів, таких як підтримка колективу і створення комфортного робочого середовища, є важливою частиною цього процесу.

У кризових умовах надзвичайно важливою для забезпечення стабільності і ефективності роботи підприємства є роль комунікацій. Коли компанії стикаються з фінансовими труднощами або структурними змінами, персонал часто переживає стрес і невизначеність щодо майбутнього, що може значно вплинути на їх продуктивність і лояльність. Тому ефективна комунікація стає ключовим інструментом у мінімізації негативних наслідків і підтримці стабільності в колективі [15, 39].

Одним з основних аспектів ефективної комунікації в кризовий період є встановлення відкритого та прозорого каналу для обміну інформацією між керівництвом і працівниками. Це дозволяє не тільки своєчасно інформувати співробітників про важливі зміни в політиці компанії або її стратегії, а й запобігти поширенню чуток і непорозумінь, які можуть виникнути через відсутність достатньої інформації. Прозорість в комунікаціях сприяє формуванню довіри до керівництва, що є важливим елементом для забезпечення спільних зусиль у подоланні кризових ситуацій.

В умовах економічної кризи комунікація стає стратегічним інструментом, який допомагає не лише зберігати функціональність організації, а й підтримувати моральний дух колективу. Відсутність належної комунікації може призвести до зниження продуктивності праці, зростання пліток, зменшення лояльності співробітників та навіть до їхньої втрати. Тому в таких періодах організація повинна особливо пильно ставитися до якості та своєчасності комунікації, забезпечуючи відкритість, підтримку і взаєморозуміння серед всіх рівнів персоналу.

Отже, управління персоналом в умовах економічних криз є надзвичайно складним і вимагає системного підходу. Оскільки кожна організація має свої унікальні особливості, важливо вибирати оптимальні методи управління, які забезпечують збереження продуктивності при мінімізації негативних наслідків для персоналу. Водночас, роль ефективної комунікації та психологічної підтримки є ключовою в процесі збереження мотивації та лояльності працівників під час кризи.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП КОРЖ О.С.**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Корж О.С.**

ФОП Корж О.С. зареєстрований та функціонує в рамках організаційно-правової форми фізичної особи-підприємця з 5.06.2003 року. Основними видами діяльності є роздрібна торгівля продуктами харчування, а також надання індивідуальних послуг.

Підприємство здійснює торгівлю продуктами харчування, орієнтуючись на потреби споживачів та пропонуючи широкий асортимент товарів, що задовольняють щоденні потреби населення. ФОП Корж О.С. надає послуги, що відповідають індивідуальним вимогам клієнтів, що дозволяє підтримувати високу ступінь задоволення потреб своїх споживачів і

стійко утримувати позиції на ринку.

Управлінська структура ФОП Корж О.С. за принципом підпорядкування є лінійною, що означає, що весь управлінський процес зосереджений в руках єдиного керівника - підприємця Коржа О.С. На верхньому рівні управління перебуває сам підприємець, який займається стратегічними й координаційними функціями.

Адміністратор магазину у ФОП Корж О.С. відповідає за організацію роботи магазину, координацію торгового процесу та забезпечення ефективного функціонування персоналу.

Продавці-консультанти у ФОП Корж О.С. виконують функції консультації клієнтів, надаючи інформацію про товари, допомагаючи в їх виборі та здійснюючи продаж.

Касири у ФОП Корж О.С. здійснюють облік та обробку платежів, ведуть касову документацію та відповідають за точність фінансових операцій. Охоронці у ФОП Корж О.С. забезпечують безпеку магазину та контролюють вхід і вихід покупців. Вантажники відповідають за транспортування товарів на складі та в магазині. Фасовщики займаються пакуванням товарів для продажу, а помічники продавців підтримують порядок на торговому майданчику та допомагають у підготовці товару.

Дана структура управління дозволяє ФОП Корж О.С. ефективно організувати роботу, забезпечуючи раціональний розподіл обов'язків, оптимізацію збутових бізнес-процесів, а також підвищення загальної продуктивності підприємницької діяльності.

Оцінка техніко-економічних показників ФОП Корж О.С. є важливим етапом для аналізу ефективності діяльності підприємства, прийняття стратегічних рішень та оптимізації використання ресурсів (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

Показники	Роки	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-----------	------	---------------------------------	------------------------

	2022	2023	2024	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.
Товарообіг, тис. грн.	36134,9	38324,8	39749,6	2189,9	1424,8	6,06	3,72
Прибуток від операційної діяльності (збиток), тис. грн.	3375,8	4022,1	3583,3	646,3	-438,8	19,16	-10,91
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	31	27	-1	-4	-3,13	-12,90
Фонд оплати праці, тис. грн.	5754,1	5922,9	5469,1	168,8	-453,8	2,93	-7,66
Власні активи, тис. грн.	10250,4	10730,1	10807,6	479,7	77,5	4,68	0,72
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4176,1	4267,5	4347,8	91,4	80,3	2,19	1,88
Запаси, тис. грн.	3047,4	3171,8	3256,2	124,4	84,4	4,08	2,66
Рівень продуктивності праці, тис. грн./ особу	1129,2	1236,3	1472,2	107,1	235,9	9,48	19,06

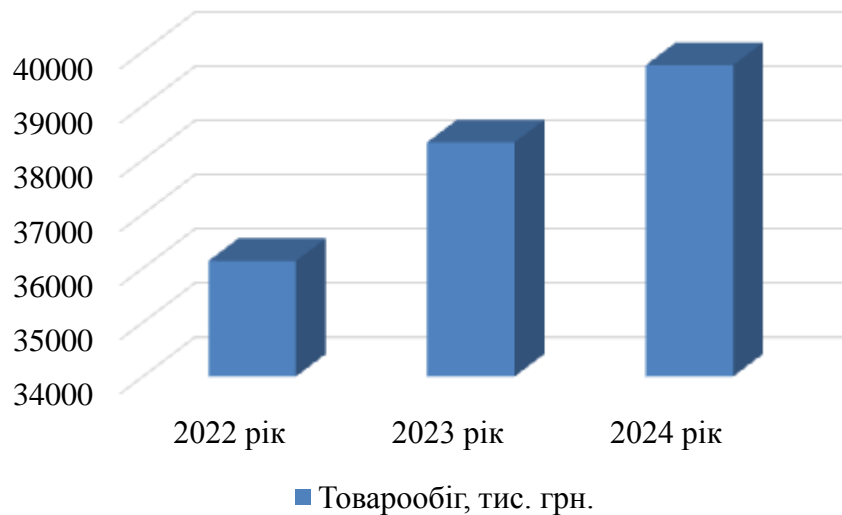
#### **Оцінка техніко-економічних показників ФОП Корж О.С.**

Аналіз наведених показників свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку ФОП Корж О.С., хоча спостерігаються окремі негативні тенденції. Так, товарообіг стабільно зростає: у 2023 році він збільшився на 6,06% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році темпи зростання дещо уповільнилися, склавши 3,72%. Прибуток від операційної діяльності демонстрував зростання у 2023 році на 19,16%, однак у 2024 році відбулося його зниження на 10,91%, що вказує на збільшення витрат або зміну ринкових умов. Водночас чисельність працівників скоротилася, тоді як продуктивність навпаки, зросла: у 2023 році – на 9,48%, а у 2024 – на 19,06%.

Фонд оплати праці у 2023 році збільшився на 2,93%, однак у 2024 році зменшився на 7,66%, що пов'язано зі скороченням персоналу. Власні активи демонструють стабільне, хоча й незначне зростання. Дебіторська заборгованість та запаси також поступово збільшуються.

Отже, ФОП Корж О.С. демонструє позитивну динаміку в частині

товарообігу, власних активів та продуктивності праці, проте зниження прибутку та скорочення чисельності працівників потребують додаткового аналізу для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому. Змін в динаміці показника товарообігу проілюстровано на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка товарообігу ФОП Корж О.С. за період 2002-2024 років**

Таким чином, ФОП Корж О.С. демонструє стійке зростання обсягів товарообігу протягом 2022–2024 років, що свідчить про ефективність ведення бізнесу та стабільний попит на продукцію.

Структуру товарообігу ФОП Корж О.С. за товарними групами досліджено в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2.**

**Структура товарообігу ФОП Корж О.С. за товарними групами**

Категорії товарообігу	2022 р.,		2023 р.,		2024 р.,		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукти харчування	25000,0	69,2	26500,0	69,2	27500,0	69,2	2500,0	10,0
Напої	7500,0	20,8	7900,0	20,6	8200,0	20,6	700,0	9,3

Категорії товарообігу	2022 р.,		2023 р.,		2024 р.,		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Тютюнові вироби	3634,9	10,0	3924,8	10,2	4049,6	10,2	414,7	11,4
Всього	36134,9	100	38324,8	100	39749,6	100	2614,7	7,2

Аналіз структури товарообігу ФОП Корж О.С. за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Загальний товарообіг збільшився на 2614,7 тис. грн., або на 7,2%, що вказує на позитивну динаміку розвитку підприємства. Найбільшу частку в товарообігу займають «Продукти харчування, рівень їхньої реалізації зріс на 2500,0 тис. грн. (10,0%), при цьому їхня питома вага залишилася незмінною (69,2%). «Напої» демонструють приріст у 700,0 тис. грн. (9,3%), зберігаючи свою частку на рівні 20,6%. «Тютюнові вироби» також показали збільшення продажів на 414,7 тис. грн. (11,4%), а їхня частка у загальному обсязі реалізації зросла незначно – з 10,0% до 10,2%.

Загалом структура товарообігу залишається стабільною, що свідчить про збереження основних напрямів діяльності підприємства та попиту на його продукцію. Зростання обсягів реалізації в усіх товарних групах вказує на ефективність бізнес-стратегії, стабільність споживчого попиту та можливість подальшого розвитку.

Аналіз динаміки та структури прибутковості є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, виявлення факторів, що впливають на зміну фінансових результатів, та ухвалення стратегічних управлінських рішень. проведення аналізу динаміки та структури прибутковості сприяє підвищенню ефективності управління фінансами, забезпечує стабільність розвитку підприємства та дає змогу своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення для покращення фінансових результатів (табл. 2.3).

### Таблиця 2.3.

#### Аналіз динаміки та структури прибутковості ФОП Корж О.С. у 2022-2024 роках

Показники	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3375,8	4022,1	3583,3	207,5	6,15
Рентабельність товарообігу, %	9,34	10,49	9,01	-0,33	-3,53
Фонд оплати праці, тис. грн.	5754,1	5922,9	5469,1	-285,0	-4,95
Обсяг витрат на оплату праці, % до товарообігу	15,93	15,46	13,76	-2,17	-13,64
Валовий прибуток, тис. грн.	10840,5	11562,3	11204,7	364,2	3,36
Рентабельність валового прибутку, %	30,01	30,17	28,18	-1,83	-6,10
Операційні витрати, тис. грн.	7464,7	7540,2	7621,4	156,7	2,10
Рентабельність операційного прибутку, %	31,40	34,86	31,95	0,55	1,75
Чистий прибуток, тис. грн.	2754,6	3120,8	2801,5	46,9	1,70
Рентабельність чистого прибутку, %	7,62	8,14	7,05	-0,57	-7,48

Динаміка прибутковості ФОП Корж О.С. за 2022-2024 роки демонструє такі тенденції: загальний рівень прибутку зріс, але показники рентабельності вказують на певне зниження ефективності фінансової діяльності.

Операційний прибуток ФОП Корж О.С. зріс на 6,15%, проте у 2024 році зафіксовано його зменшення порівняно з 2023 роком. Рентабельність товарообігу також показала спад на 3,53%. Витрати на оплату праці скоротилися як у абсолютному вираженні (-4,95%), так і відносно товарообігу (-13,64%). Валовий прибуток зріс на 3,36%, але рівень його рентабельності зменшився на 6,10%. Операційні витрати дещо збільшилися (2,10%), водночас рентабельність операційного прибутку залишилася майже на тому ж рівні (1,75%). Чистий прибуток зріс на 1,70%, проте його рентабельність знизилася на 7,48%.

Отже, фінансові показники демонструють позитивну динаміку в частині прибутку, однак тенденція до зниження рентабельності ФОП Корж О.С. вказує на необхідність більш ефективного управління витратами та підвищення фінансової стійкості підприємства. В роботі досліджено

показники фінансової стабільності та ліквідності ФОП Корж О.С. у 2022-2024 роках.

**Таблиця 2.4.**

**Оцінка фінансової стабільності та ліквідності ФОП Корж О.С.  
у 2022-2024 роках**

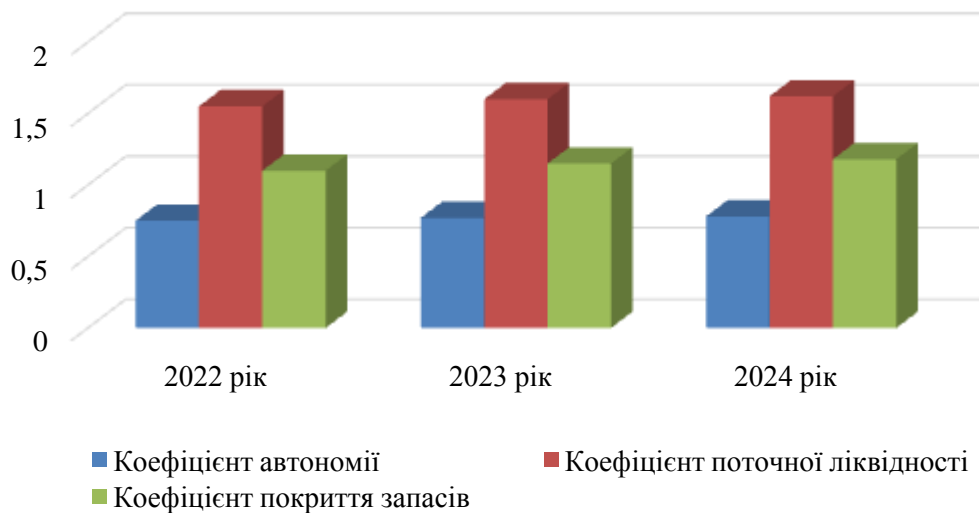
Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Власні активи, тис. грн.	10250,4	10730,1	10807,6	557,2	5,44
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4176,1	4267,5	4347,8	171,7	4,11
Запаси, тис. грн.	3047,4	3171,8	3256,2	208,8	6,86
Коефіцієнт автономії	0,75	0,77	0,78	0,03	4,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,55	1,60	1,62	0,07	4,52
Коефіцієнт покриття запасів	1,10	1,15	1,18	0,08	7,27

Оцінка фінансової стабільності та ліквідності ФОП Корж О.С. у 2022-2024 роках свідчить про поступове поліпшення фінансових результатів підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання власних активів - на 5,44%, дебіторської заборгованості та запасів – на 4,11%. Показники ліквідності демонструють стабільну здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі. Зростання коефіцієнтів автономії на 4% та показника ліквідності - на 4,52% підтверджує збереження фінансової стійкості та підвищення ефективності управління ресурсами.

Загалом, оцінка фінансової стабільності та ліквідності ФОП Корж О.С. за 2022-2024 роки свідчить про поліпшення фінансових результатів, зростання активів, дебіторської заборгованості та запасів, що вказує на підвищення фінансової стійкості і здатність виконувати зобов'язання. ФОП

Корж О.С. демонструє позитивну динаміку та ефективне управління ресурсами.

Показники ліквідності характеризують фінансову стійкість і ліквідність підприємства, відображаючи його здатність виконувати короткострокові зобов'язання та управляти активами (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років**

Отже, показники ліквідності ФОП Корж О.С. вказують на фінансову здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, забезпечуючи необхідний рівень платоспроможності, що є важливим для підтримки стабільності його фінансової діяльності.

## **2.2. Оцінка рівня забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С.**

Рівень забезпеченості трудовими ресурсами характеризує, наскільки підприємство забезпечене необхідною кількістю працівників для виконання своїх завдань і досягнення поставлених цілей. Дослідження динаміки трудових ресурсів дозволяє оцінити зміни в чисельності та кваліфікації працівників підприємства, що дає змогу своєчасно виявити тенденції, які

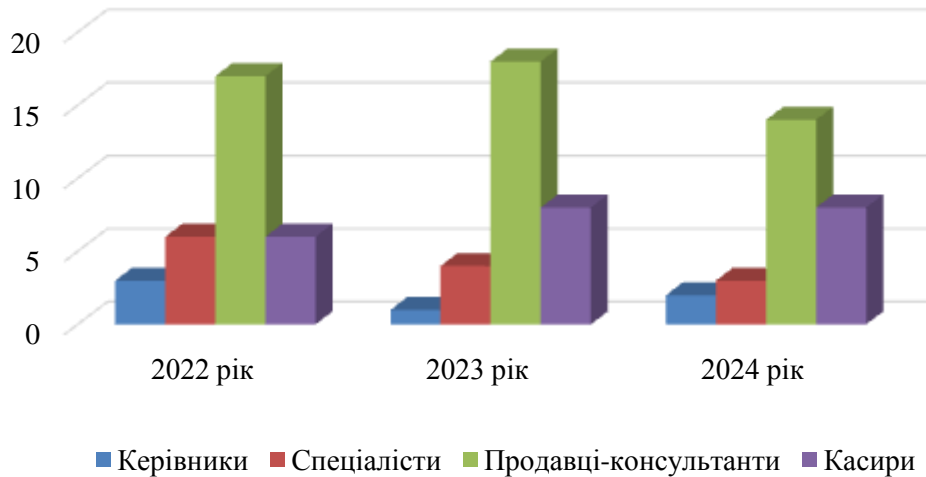
можуть впливати на продуктивність праці, здатність підприємства до адаптації в умовах змінного ринку праці (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.		
Товарообіг, тис. грн.	36135,12	38325,31	39750,14	2190,19	1424,83	6,06	3,72		
Середньооблікова чисельність працівників в т.ч.	32	31	27	-1	-4	-3,1	-12,9		
Керівники	3	1	2	-2	1	-66,7	100		
Спеціалісти	6	4	3	-2	-1	-33,3	-25,0		
Продавці-консультанти	17	18	14	1	-4	5,9	-22,2		
Касири	6	8	8	2	0	33,0	0		

Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. у 2022-2024 роках свідчить про скорочення середньооблікової чисельності працівників. Відбулося скорочення чисельності керівників та спеціалістів, тоді як кількість касирів зросла, що свідчить про адаптацію кадрової структури до поточних потреб бізнесу. Водночас зменшення кількості продавців-консультантів може вплинути на рівень обслуговування клієнтів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років**

Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років демонструє оптимізацію кадрової структури відповідно до змін у бізнес-процесах та потреб підприємства.

Дослідження чисельності працівників за віковими групами є важливим аспектом формування ефективної кадрової політики підприємства, оскільки сприяє підтриманню стабільності колективу та забезпеченню його подальшого розвитку. Аналіз вікової структури дозволяє оцінити співвідношення між молодими спеціалістами, які володіють високою адаптивністю до нових технологій, працівниками середнього віку, що поєднують досвід і активність, та старшими співробітниками, які мають значні професійні знання.

Даний підхід дає змогу не лише виявити потенційні ризики, пов'язані з віковими змінами в колективі, а й розробити заходи для підтримання оптимального балансу між динамічністю та стабільністю кадрового складу. Дослідження чисельності працівників ФОП Корж О.С. за віком наведено в таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Аналіз чисельності працівників ФОП Корж О.С. за віком, осіб**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.		
Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.	32	31	27	-1	-4	-3,13	-12,9		
Вікова категорія:									
Молодші за 20	5	4	3	-1	-1	-20,0	-25,0		
Від 21 до 30	10	9	8	-1	-1	-10,0	-11,1		
Від 31 до 40	7	8	6	1	-2	14,3	-25,0		
Від 41 до 50	6	6	5	0	-1	0	-16,7		
Старші за 50	4	4	5	0	1	0	25,0		

За результатами дослідження встановлено, що відбулося скорочення чисельності працівників. Таке скорочення стосується переважно молодших працівників та осіб вікової категорії від 31 до 40 років. Кількість працівників, молодших за 20 років, зменшилася на 25%, а осіб віком від 21 до 30 років - на 11,1%. Водночас спостерігається збільшення чисельності працівників старших за 50 років на 25%. Зміни вікової структури вимагають від ФОП Корж О.С. розробки заходів щодо оптимізації кадрової політики та забезпечення рівноваги між різними віковими категоріями працівників для досягнення максимальної ефективності.

В роботі проведено дослідження зміни в чисельності трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за статтю протягом 2022-2024 років (табл. 2.7).

Результати оцінки трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за статтю демонструють зменшення чисельності жінок на 19,2%, у той час як кількість чоловіків залишалася стабільною, зафіксувавши незначне зростання на 20% у 2023 році.

**Таблиця 2.7**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.
Середньооблікова чисельність працівників в т.ч.	32	31	27	-1	-4	-3,1	-12,9
Чоловіки	5	6	6	1	0	20,0	0
Жінки	27	26	21	-1	-5	-3,7	-19,2

### Динаміка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за статтю, осіб

Аналіз трудових ресурсів за рівнем освіти у ФОП Корж О.С. є важливим інструментом для оцінки кадрового потенціалу підприємства та визначення необхідних напрямків для покращення ефективності його діяльності. Оцінка рівня освіти працівників дозволяє: визначити кваліфікацію персоналу, оцінити потребу в додатковому навчанні, планувати кадрову політику (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

### Оцінка трудових ресурсів у ФОП Корж О.С. за рівнем освіти

Рівень освіти	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.
Середня освіта	4	2	3	-2	1	50,0	50,0
Професійно-технічна освіта	18	15	13	-3	-2	-16,7	-13,3
Вища освіта	10	14	11	4	-3	40,0	-21,4
Всього	32	31	27	-1	-4	-3,1	-12,9

Оцінка трудових ресурсів ФОП Корж О.С. за рівнем освіти свідчить

про певні зміни у структурі персоналу протягом 2022-2024 років. Спостерігається зменшення кількості працівників із професійно-технічною освітою. Водночас чисельність працівників із середньою освітою зазнала коливань, зменшившись у 2023 році та частково відновившись у 2024 році. Значні зміни відбулися серед працівників із вищою освітою: у 2023 році їх кількість зросла на 40%, що демонструє підвищення вимог до кваліфікації персоналу, однак у 2024 році цей показник зменшився на 21,4%, що є наслідком оптимізації витрат на висококваліфікований персонал.

У дослідженні здійснено оцінку динаміки чисельності працівників з частковою зайнятістю та пенсіонерів за період 2022-2024 років (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9.**

**Аналіз чисельності працівників з частковою зайнятістю  
за період 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Кількість співробітників з частковою зайнятістю, з них:	7	9	6	-1	14,29
Жінки	2	3	3	1	50
Чоловіки	5	6	3	-2	-40
Кількість пенсіонерів серед працівників: з них:	5	6	7	2	40
Жінки	2	4	6	2	100
Чоловіки	3	2	1	-2	-66,7

Аналіз чисельності працівників з частковою зайнятістю у ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років свідчить про зміну структури зайнятості персоналу. Загальна кількість працівників із частковою зайнятістю зазнала коливань: у 2023 році вона зросла, але у 2024 році зменшилася на 14,29% порівняно з 2022 роком. Зокрема, кількість жінок із частковою зайнятістю поступово зростала, тоді як чисельність чоловіків у цій категорії зменшилася

на 40%. Чисельність пенсіонерів серед працівників загалом зросла на 40%, що пов'язано із залученням більш досвідчених кадрів та необхідністю збереження кваліфікованих спеціалістів. При цьому кількість жінок-пенсіонерів подвоїлася, тоді як чисельність чоловіків у цій групі зменшилася на 66,7%.

Структура персоналу - це сукупність якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів підприємства, які відображають їхню розподіленість за певними ознаками, такими як рівень освіти, кваліфікація, вік, стать, стаж роботи, форма зайнятості тощо. Вона визначає кадровий потенціал організації та впливає на ефективність її діяльності. Дослідження структури персоналу є важливим завданням управління людськими ресурсами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

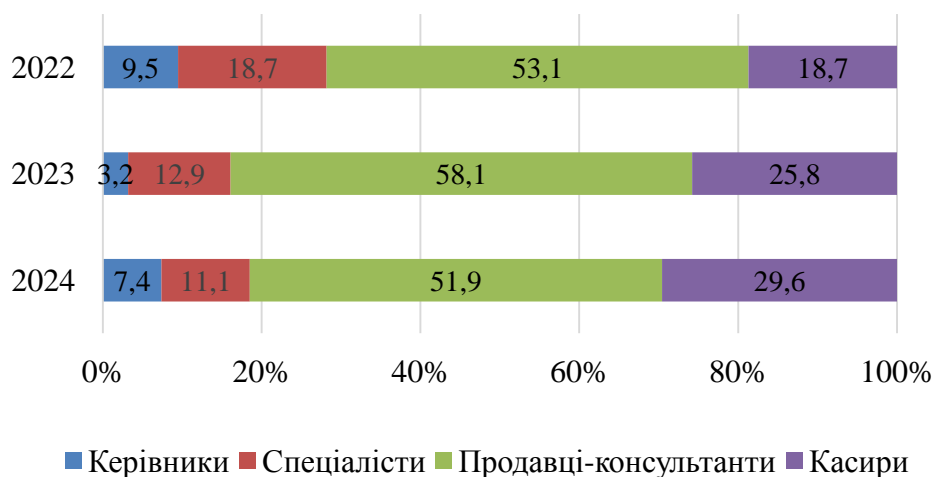
## Структура персоналу ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	32	100	31	100	27	100	-5	-15,6
За категоріями посад:								
Керівники	3	9,5	1	3,2	2	7,4	-1	-33,3
Спеціалісти	6	18,7	4	12,9	3	11,1	-3	-50,0
Продавці-консультанти	17	53,1	18	58,1	14	51,9	-3	-17,6
Касири	6	18,7	8	25,8	8	29,6	2	-33,3
За віком:								
Молодші за 20	5	15,6	4	12,9	3	11,1	-2	-40,0
Від 21 до 30	10	31,4	9	29,0	8	29,7	-2	-20,0
Від 31 до 40	7	21,8	8	25,9	6	22,2	-1	-14,3
Від 41 до 50	6	18,7	6	19,3	5	18,5	-1	-16,7
Старші за 50	4	12,5	4	12,9	5	18,5	1	25,0

Аналіз таблиці структури персоналу ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років дозволяє виявити кілька ключових тенденцій та змін у складі

співробітників. Зокрема, чисельність керівників зменшилася на 33,3%, тоді як кількість спеціалістів знизилася на 50,0%, що вказує на зменшення потреби в такому складі через зміни в бізнес-потребах.

Чисельність продавців-консультантів зменшилося на 17,6%, , водночас кількість касирів збільшилася на 33,3%, що пов'язано з змінами в операційних потребах компанії. Що стосується вікових категорій, то кількість працівників молодше 20 років зменшилася на 40,0%, а вікова категорія від 21 до 30 років знизилася на 20,0%. Зменшення чисельності працівників віком від 31 до 40 років на 14,3% та від 41 до 50 років на 16,7%. Структуру персоналу ФОП Корж О.С. за категоріями посад проілюстровано на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Зміни у структурі персоналу ФОП Корж О.С. за категоріями посад за 2022-2024 роки**

Чисельність керівників і спеціалістів ФОП Корж О.С. зменшилася, що свідчить про скорочення потреби в цих категоріях через зміни в бізнес-потребах. Показник кількості продавців-консультантів демонструє тенденцію до зниження, тоді як кількість касирів зросла через зміни в операційних вимогах компанії. Серед вікових груп спостерігається зниження кількості працівників молодше 30 років, а також скорочення чисельності працівників у вікових категоріях від 31 до 50 років.

Плинність кадрів є важливим показником, що відображає зміну персоналу в організації протягом певного періоду та може суттєво впливати на ефективність її діяльності. Висока плинність свідчить про наявність проблем у кадровій політиці, зокрема низький рівень мотивації, невдоволеність умовами праці, відсутність належної підтримки з боку керівництва. Це може призводити до зниження продуктивності, підвищення витрат на пошук і навчання нових працівників, втрати накопиченого досвіду та погіршення якості виконання робочих процесів. Водночас низький рівень плинності зазвичай є ознакою стабільного колективу, високої залученості персоналу, сприятливого психологічного клімату та ефективного управління людськими ресурсами. У таких умовах працівники мають вищу мотивацію та краще адаптуються до стратегічних цілей підприємства (табл. 2.11).

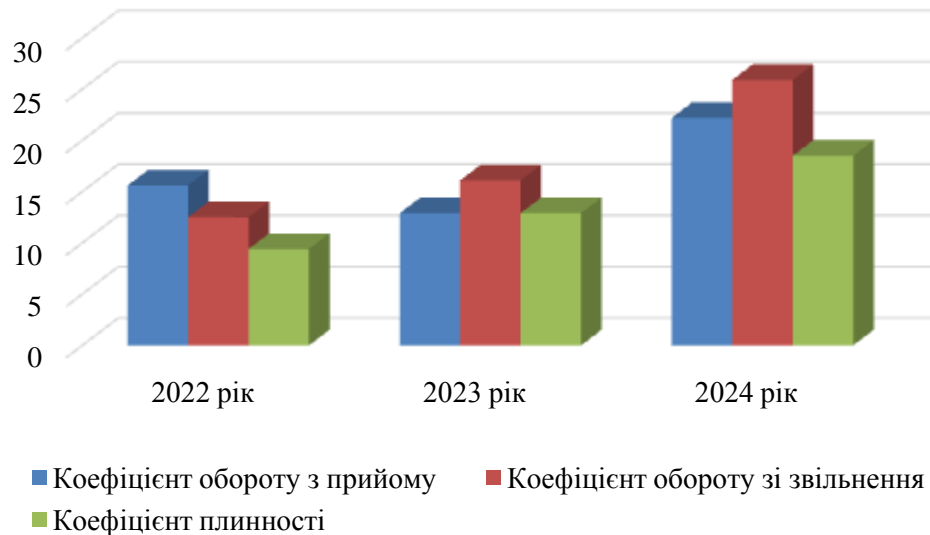
Таблиця 2.11.

**Аналіз рівня плинності та стабільності кадрів ФОП Корж О.С.  
за період 2022-2024 років**

Роки	Середньообліковий склад працівників, осіб	Найнято працівників, осіб	Звільнено працівників, осіб	З причин плинності, осіб	Постійний склад працівників, осіб	Показники			
						Оборот з прийому	Оборот з звільнення	Коефіцієнт плинності	Коефіцієнт стабільності
2022	32	5	4	3	28	15,6	12,5	9,4	87,5
2023	31	4	5	4	27	12,9	16,1	12,9	87,1
2024	27	6	7	5	22	22,2	25,9	18,5	81,5

Аналіз плинності кадрів ФОП Корж О.С. свідчить про зростання рівня кадрової нестабільності. Загальна чисельність працівників ФОП Корж О.С. поступово зменшується, що вказує на труднощі в утриманні персоналу. Кількість звільнених перевищує кількість прийнятих, що призводить до

поступового скорочення постійного складу. Зокрема, коефіцієнт плинності зріс з 9,4% у 2022 році до 18,5% у 2024 році, що свідчить про посилення руху кадрів. Водночас рівень стабільності персоналу знизився з 87,5% до 81,5%, що може впливати на ефективність роботи підприємства (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка плинності кадрів ФОП Корж О.С. протягом 2022-2024 років**

Результати оцінки динаміки кадрів у ФОП Корж О.С. свідчать про поступове збільшення нестабільності персоналу, що проявляється у зростанні рівня звільнень та зменшенні кількості постійних працівників. Така тенденція вказує на труднощі у збереженні кадрів та недостатню ефективність кадрової політики підприємства.

Продуктивність праці є показником ефективності використання трудових ресурсів, який відображає співвідношення між обсягом виробленої продукції або наданих послуг і витраченими на це трудовими ресурсами, що характеризує рівень результативності праці та визначає, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання (табл. 2.12).

Результати аналізу ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С. показали, що, незважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників на 15,6% порівняно з 2022 роком, рівень

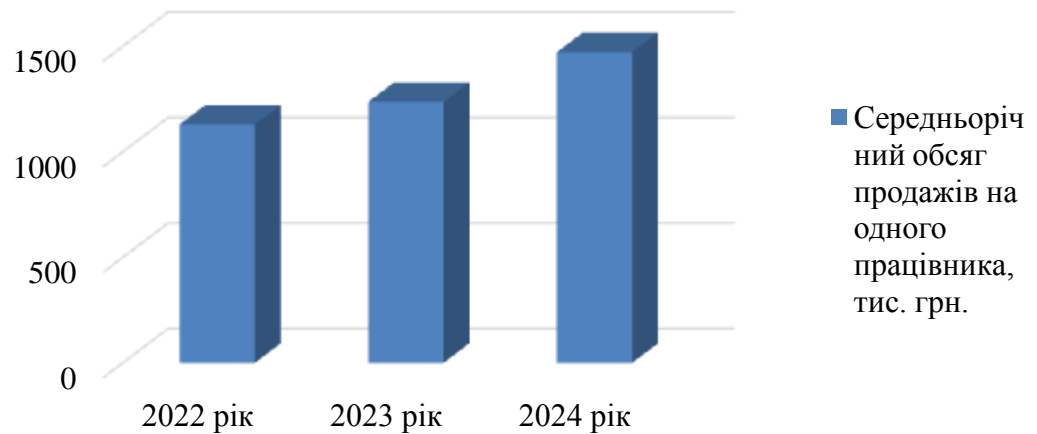
продуктивності праці зріс: річний виробіток на одного працівника збільшився на 30,4%, денний – на 30,3%, а погодинний – на 29,8%. Таким чином, зменшення кількості працівників не призвело до зниження їхньої продуктивності.

**Таблиця 2.12.**

**Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ФОП Корж О.С.  
за період 2022-2024 років**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				від 2022 року	від 2023 року	від 2022 року	від 2023 року
Товарообіг, тис. грн.	36135,12	38325,31	39750,14	3615,02	1424,83	10,0	3,72
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	32	31	27	-5	-4	-15,6	-12,9
Середньорічний обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн.	1129,22	1236,30	1472,23	343,01	235,93	30,4	19,1
Середньоденний обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн.	4,52	4,95	5,89	1,37	0,94	30,3	18,9
Середньогодинний обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн.	0,57	0,62	0,74	0,17	0,12	29,8	19,4

Зміни показника продуктивності праці персоналу Корж О.С. наведено на рисунку 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років**

Фонд оплати праці відображає сукупність коштів, які підприємство витрачає на оплату праці своїх працівників за виконану ними роботу. Даний показник включає всі види грошових виплат, що здійснюються працівникам, включаючи основну заробітну плату, додаткові виплати (премії, надбавки, оплата відпусток, лікарняних, матеріальна допомога та інші виплати працівникам), а також інші компенсаційні та заохочувальні виплати, передбачені трудовим законодавством або внутрішніми нормативними актами підприємства.

Фонд оплати праці є важливим індикатором ефективності використання трудових ресурсів, оскільки він безпосередньо залежить від продуктивності праці, рівня заробітних плат, чисельності працівників та фінансових можливостей підприємства (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13.**

**Динаміка фонду оплати праці за 2022-2024 роки**

Вид виплати	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Основна заробітна плата	4578	4650	4350	-228	-5,0
Премії та бонуси	785	860	920	135	17,2

Вид виплати	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2022	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Доплати та надбавки	327	330	350	23	7,0
Інші виплати	65	83	89	24	36,9
Всього ФОП	5755	5923	5469	-286	-5,0

Динаміка фонду оплати праці ФОП Корж О.С. за період з 2022 по 2024 рік демонструє певні зміни у структурі витрат на персонал.

Загальна сума фонду оплати праці зменшилася на 5% порівняно з 2022 роком, що відбулося через скорочення основної заробітної плати. Однак премії та бонуси зросли на 17,2%, що свідчить про збільшення стимулюючих виплат. Доплати та надбавки також показали позитивну динаміку за досліджуваній період, збільшившись на 7%.

Аналіз структури фонду оплати праці є ключовим етапом вивчення економічної діяльності підприємства, оскільки дає змогу оцінити ефективність витрачання фінансових ресурсів на оплату праці та визначити можливості для зниження витрат. Аналіз такої структури дає змогу зрозуміти, наскільки підприємство орієнтується на мотивацію працівників, підтримку їхнього добробуту, а також які виплати є пріоритетними для компанії.

Вивчення структури фонду оплати праці дозволяє знизити ризики неефективного використання ресурсів, забезпечити справедливу оплату праці та поліпшити фінансову стійкість підприємства (табл. 2.14).

**Таблиця 2.14.**

**Аналіз структури фонду оплати праці за 2022-2024 роки**

Вид виплати	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основна заробітна плата	4578	79,6	4650	78,5	4350	79,6
Премії та бонуси	785	13,6	860	14,5	920	16,8
Доплати та надбавки	327	5,7	330	5,6	350	6,4

Вид виплати	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Інші виплати	65	1,1	83	1,4	89	1,6
Всього ФОП	5755	100	5923	100	5469	100

Аналіз структури фонду оплати праці ФОП Корж О.С. за 2022-2024 роки показує певні зміни у розподілі виплат між різними видами компенсацій. Загальний фонд оплати праці зменшився у 2024 році порівняно з 2023 роком, що в основному зумовлено зниженням основної заробітної плати. Однак, частка основної заробітної плати залишилася стабільною, складаючи 79,6% у 2022 та 2024 роках, що демонструє її важливість як основної складової фонду оплати праці. Премії та бонуси збільшилися, зокрема їх частка зросла з 13,6% у 2022 році до 16,8% у 2024 році, що свідчить про підвищення значення заохочувальних виплат для працівників ФОП Корж О.С. Доплати та надбавки також зросли як у абсолютному, так і відносному вираженні, що пов'язано з підвищенням компенсацій для працівників у цих категоріях.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ФОП КОРЖ О.С.**

##### **3.1. Впровадження системи планування та оцінки ефективності управління персоналом ФОП Корж О.С.**

Для забезпечення ефективної роботи та досягнення високих результатів діяльності ФОП Корж О.С. важливо впровадити систему планування завдань та оцінки результативності працівників, що дозволить чітко визначити обов'язки, сприяти досягненню бізнес-цілей і підвищити рівень задоволення клієнтів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Етапи реалізації системи планування та оцінки результативності  
працівників ФОП Корж О.С.**

Етапи впровадження	Опис етапу	Очікувані результати
Аналіз поточного стану	Оцінка наявних методів управління персоналом та результативності	Визначення ключових проблемних зон для покращення, надання бази для подальших змін.
Визначення SMART-цілей для кожного працівника	Встановлення чітких та досяжних цілей для працівників	Зрозумілі цілі для кожного працівника, що дозволяє підвищити ефективність роботи та результативність.
Розробка системи оцінки результативності	Впровадження системи КРІ для оцінки продуктивності	Об'єктивна оцінка результатів роботи персоналу, що дозволить коригувати стратегію управління.
Впровадження мотиваційної системи	Розробка фінансових та нефінансових стимулів	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні результатів.
Тренінги та підтримка персоналу	Проведення регулярних тренінгів та консультацій	Підвищення кваліфікації працівників, що дозволить покращити їхні результати.
Моніторинг та коригування	Постійний моніторинг результатів та коригування цілей	Забезпечення гнучкості та можливості адаптувати стратегію до змінних умов.

На першому етапі необхідно провести всебічний аналіз поточних методів управління персоналом та оцінки результативності, що вже використовуються ФОП Корж О.С. Цей крок дозволить визначити слабкі місця у існуючій системі та зрозуміти, що потребує вдосконалення.

Аналіз наявних процедур управління персоналом вимагає детального вивчення існуючого розподілу обов'язків серед працівників та ефективності застосовуваної системи оцінки результативності. Необхідно оцінити, чи чітко визначені ролі кожного співробітника та чи є система, що дозволяє своєчасно оцінювати їхню ефективність у роботі. Одночасно варто звернути увагу на систему мотивації працівників, зокрема, чи використовуються премії та бонуси, на яких умовах вони виплачуються, та як ці критерії співвідносяться з фактичними результатами праці.

Важливим є також вивчення відгуків працівників, що дасть можливість зрозуміти, як вони оцінюють існуючі практики управління і мотивації, чи є потреба в їхньому вдосконаленні. Визначення критеріїв успіху для ФОП Корж О.С., таких як покращення обслуговування клієнтів та підвищення рівня продажів, дозволить зосередитись на конкретних напрямках для розвитку. Очікувані результати такого аналізу включають чітке розуміння поточних проблем, що потребують змін, виявлення сильних і слабких сторін в управлінні персоналом та формулювання конкретних напрямків для вдосконалення, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства.

Наступним етапом є встановлення чітких, вимірюваних та досяжних цілей для кожного працівника ФОП Корж О.С. на основі їхніх обов'язків і ролі в трівельному процесі. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Для підвищення ефективності роботи та покращення результатів, кожному з працівників магазину ФОП Корж О.С. мають бути встановлені індивідуальні цілі. Дані цілі повинні бути чітко сформульовані та досягнуті протягом визначеного періоду (місяця чи кварталу).

Третій етап - розробка системи оцінки результативності на основі визначених SMART-цілей через впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності). КРІ сприятиме об'єктивному оцінюванню внеску кожного працівника у досягнення цілей діяльності ФОП Корж О.С. (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Система КРІ для працівників ФОП Корж О.С.**

Категорія працівників	Показник КРІ	Очікуваний результат	Мотивація (премії/штрафи)
Продавці-консультанти	Обсяг продажів	Збільшення продажів та доходу підприємства	Премія за виконання плану (на 100% – 5% від виторгу, понад 120% – 7%)

Категорія працівників	Показник КРІ	Очікуваний результат	Мотивація (премії/штрафи)
	Середній чек	Підвищення середньої вартості покупки	Премія за зростання показника на 10%+
	Рівень задоволеності клієнтів	Покращення сервісу та лояльності клієнтів	Бонус при оцінці 4,5+
Касири	Швидкість обслуговування	Мінімізація черг, покращення сервісу	Премія за зменшення середнього часу обслуговування на 10%
	Кількість помилок у розрахунках	Підвищення точності роботи	Штраф за перевищення норми помилок (1% від операцій)
Менеджери магазину	Виконання плану продажів	Досягнення фінансових показників	Бонус 10% від суми перевиконання плану
	Рівень плинності кадрів	Зменшення кількості звільнень	Премія за утримання персоналу
	Якість роботи персоналу	Підвищення якості обслуговування	Бонус за середній показник 4,5+
Комірники	Швидкість обробки товару	Оптимізація складської логістики	Премія за скорочення часу обробки на 10%
	Кількість помилок у документації	Зменшення браку у документації	Штраф за часті помилки
Прибиральники	Чистота приміщень	Підтримка належного санітарного стану	Бонус за стабільно високі оцінки (4,5+)

Система ключових показників ефективності (КРІ) сприятиме досягненню стратегічних бізнес-цілей ФОП Корж О.С., підвищенню ефективності роботи персоналу та створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу. Впровадження чіткої системи оцінки дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити їхню лояльність та рівень задоволеності.

Завдяки прозорим критеріям оцінки працівники ФОП Корж О.С. будуть більш мотивовані на досягнення високих результатів, що позитивно вплине на репутацію підприємства, збільшення обсягів продажів і формування довготривалих відносин із клієнтами.

Рекомендується запровадити мотиваційну систему для працівників ФОП Корж О.С., яка поєднує фінансові та нефінансові стимули. Бонуси та премії варто напряму пов'язати з досягненням встановлених цілей і КРІ, що сприятиме підвищенню залученості персоналу. Фінансові стимули можуть включати грошові винагороди за виконання або перевиконання планів продажів, а нефінансові – визнання досягнень, додаткові вихідні чи можливості для професійного розвитку. Така система мотивуватиме співробітників ФОП Корж О.С. до більш ефективної роботи, підвищить рівень їхньої продуктивності та сприятиме зростанню лояльності до компанії.

Наступним етапом реалізації системи планування та оцінки результативності працівників ФОП Корж О.С. є впровадження системи регулярних тренінгів і підтримки персоналу, яка включатиме навчання сучасним методам обслуговування клієнтів, технікам продажів і ведення переговорів. Проведення тренінгів кожен квартал дозволить працівникам постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін ринку. Для підвищення професійного рівня варто залучати експертів і спеціалістів галузі. Важливо також надавати персоналу зворотний зв'язок щодо виконання встановлених цілей та рекомендації щодо покращення результатів.

Останній етап впровадження ефективної системи управління персоналом у ФОП Корж О.С. полягає в постійному моніторингу результатів працівників за допомогою встановлених КРІ. Постійний моніторинг дозволить оперативно виявляти будь-які відхилення від запланованих результатів та вчасно коригувати стратегію управління.

Завдяки регулярним зустрічам з працівниками ФОП Корж О.С. необхідно обговорювати їхні досягнення, труднощі, а також можливості для покращення. У процесі цих зустрічей особливу увагу слід приділяти аналізу досягнення КРІ, що дозволяє оцінити, чи відповідає поточний рівень роботи працівників встановленим вимогам. У разі необхідності, за результатами обговорення, доцільно провести коригування цілей, підвищення планки або

адаптація стратегії в залежності від змін на ринку чи в компанії. Важливим аспектом є також постійне оновлення або коригування КРІ (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Механізм моніторингу результативності працівників ФОП Корж О.С.  
на основі встановлених КРІ**

Складові механізми моніторингу	Заходи	Інструменти досягнення
Моніторинг виконання цілей і КРІ	Встановлення системи для відстеження показників через програмне забезпечення або внутрішні інструменти управління персоналом.	CRM-системи, спеціалізоване ПЗ для оцінки продуктивності, електронні таблиці з КРІ.
Регулярні зустрічі з працівниками	Проведення індивідуальних або групових зустрічей для аналізу досягнутих результатів та можливих покращень.	Щотижневі або щомісячні зустрічі, персональні розбори результатів, внутрішні опитування.
Коригування цілей та показників	Оновлення КРІ відповідно до змін ринку, сезонних факторів або внутрішніх змін у компанії.	Аналіз ринку, перегляд внутрішніх даних, консультації з керівництвом та працівниками.

Таким чином, регулярний моніторинг результатів і коригування стратегії в разі необхідності дозволяють підвищити ефективність роботи працівників ФОП Корж О.С., зберігати мотивацію та підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

**3.2. Економічне обґрунтування проекту мотиваційного забезпечення працівників ФОП Корж О.С.**

Для підвищення ефективності роботи персоналу ФОП Корж О.С. пропонується впровадження комплексної системи мотиваційного забезпечення, яка спрямована на стимулювання продуктивності, підвищення рівня задоволеності працівників та створення сприятливого трудового середовища. Основна увага приділяється розробці матеріальних і нематеріальних методів мотивації, включаючи гнучку систему преміювання,

надання соціальних гарантій, впровадження програм професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також створення комфортних умов праці.

Запропонований підхід передбачає використання сучасних методів оцінки трудової діяльності, що дозволить об'єктивно визначати внесок кожного працівника та формувати індивідуальні стимули відповідно до досягнутих результатів. Впровадження мотиваційної програми сприятиме зміцненню командного духу, підвищенню лояльності працівників до підприємства, а також забезпечить стабільний розвиток бізнесу через зростання продуктивності та якісного обслуговування клієнтів. Основною метою проекту є підвищення продуктивності працівників, покращення їх залученості до роботи, зміцнення лояльності до компанії та забезпечення стабільного зростання прибутковості.

Проект впровадження системи мотивації працівників ФОП Корж О.С. включає:

1. Премії за перевиконання плану продажів. Для підвищення мотивації працівників ФОП Корж О.С. та стимулювання їхньої продуктивності запроваджується система преміювання за перевиконання плану продажів. Кожен працівник, який демонструє високі результати та перевищує встановлені показники продажів, отримує додаткову фінансову винагороду, що не лише підвищує його зацікавленість у досягненні кращих результатів, а й сприяє загальному зростанню прибутковості підприємства.

2. Бонуси за якісне обслуговування клієнтів. Для заохочення працівників до забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів у ФОП Корж О.С. запроваджується система бонусів, яка передбачає фінансове та нематеріальне стимулювання тих співробітників, які демонструють найкращі результати у взаємодії з клієнтами. Оцінка рівня обслуговування здійснюється на основі встановлених стандартів підприємства, що охоплюють такі аспекти, як ввічливість, професійність, швидкість обслуговування, вирішення питань клієнтів та їхня загальна задоволеність. Відгуки покупців, показники повторних звернень, а також якісні показники

виконаної роботи стають ключовими критеріями оцінювання.

3. Навчання та підвищення кваліфікації. Для підвищення професійного рівня працівників ФОП Корж О.С. передбачається запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації, що включатиме участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, вебінарах та професійних курсах. Це дозволить співробітникам не лише вдосконалювати свої знання та навички, а й оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, освоювати нові технології продажу та методи роботи з клієнтами. Навчальні програми будуть орієнтовані на покращення комунікаційних навичок, ефективність ведення переговорів, управління конфліктами та підвищення рівня клієнтського сервісу. Крім того, працівники отримають можливість обміну досвідом із колегами, що сприятиме покращенню командної роботи та підвищенню загальної продуктивності.

4. Корпоративні заходи. Для зміцнення корпоративної культури та покращення взаємодії між працівниками у ФОП Корж О.С. передбачається організація регулярних корпоративних заходів, що включатимуть святкові корпоративи, тимбілдінги, спільні виїзди та інші неформальні зустрічі. Такі заходи сприятимуть створенню позитивної атмосфери в колективі, покращенню комунікації між співробітниками та формуванню згуртованої команди, де кожен відчуватиме підтримку та взаєморозуміння.

5. Кар'єрний розвиток. Для працівників ФОП Корж О.С., які демонструють високий рівень професіоналізму, ініціативності та досягають відмінних результатів у своїй діяльності, передбачається можливість кар'єрного зростання.

Така система передбачає підвищення на керівні посади, розширення обов'язків, отримання більшої відповідальності за ключові процеси або залучення до стратегічно важливих проектів підприємства. Кар'єрний розвиток буде базуватися на об'єктивних критеріях оцінки роботи, що враховуватимуть досягнуті показники, рівень залученості у робочі процеси, ініціативність у вирішенні складних завдань.

Проект мотивації персоналу ФОП Корж О.С. розрахований на 5 років. Загальні інвестиції в проект становлять 1025000 грн. Витрати на впровадження проекту наведено в таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Витрати на впровадження проекту мотивації працівників  
ФОП Корж О.С., грн./міс.**

Стаття витрат	Сума, грн. (щорічно)
Премії за досягнення плану продажів	120000
Бонуси за якісне обслуговування клієнтів	47000
Навчання персоналу	16000
Корпоративні заходи	22000
Загальні витрати	205000

Витрати на впровадження проекту мотивації ФОП Корж О.С. складають 205000 грн. щорічно, що включає премії за досягнення плану продажів (120000 грн), бонуси за якісне обслуговування клієнтів (47000 грн), навчання персоналу (16000 грн) та корпоративні заходи (22000 грн). Загальна сума інвестицій в проект – 1025000 грн.

За результатами впровадження проекту прогнозується поступове зростання прибутку ФОП Корж О.С. протягом наступних років. У 2026 році очікується дохід у розмірі 600000 грн., що є результатом початкового впровадження системи мотивації та позитивних змін у діяльності підприємства. Завдяки покращенню продуктивності працівників та підвищенню рівня обслуговування клієнтів, доходи підприємства мають збільшитися до 720000 грн. у 2027 році. Подальше зростання доходів продовжиться в 2028 році, коли очікуваний дохід складе 850000 грн., що відображає ефект від стабільної мотивації персоналу та зростання лояльності клієнтів.

У 2029 році, завдяки постійному вдосконаленню стратегії та заохочень, дохід зросте до 950000 грн. Під кінець проекту, у 2030 році, очікуваний дохід

досягне 1050000 грн., що є результатом реалізації довгострокових мотиваційних заходів.

Продисконтуємо отримані грошові потоки за проектом мотивації працівників. Ставка дисконтування – 19%. Дисконтовані доходи враховують часову вартість грошей, що дозволяє отримати більш реалістичну оцінку майбутніх доходів, зважаючи на потенційні ризики та зміну вартості грошей у часі (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Дисконтовані доходи за проектом стимулювання персоналу ФОП Корж О.С.**

Роки	Очікуваний дохід, грн.	Дисконтований дохід, грн.
2026	600000	504202
2027	720000	508534
2028	850000	497755
2029	950000	481732
2030	1050000	461323
Загальна сума доходів	4170000	2453546

Отже, за результати розрахунків загальна сума прогнозованих доходів за п'ять років реалізації проекту мотивації працівників ФОП Корж О.С. складе 4170000 грн. Водночас, з урахуванням дисконтованих доходів, їх загальна сума становить 2453546 грн.

Чистий грошовий потік (ЧГП) за проектом є важливим фінансовим показником, який відображає реальний потік грошових коштів, що надходять і виходять з підприємства в рамках реалізації проекту. Це різниця між усіма надходженнями грошових коштів (доходами) і всіма витратами (витратами на виробництво, операційними витратами, інвестиціями, податками тощо) протягом певного періоду часу.

За проектом ФОП Корж О.С., чистий грошовий потік буде основою для

розрахунку фінансової ефективності проекту, такої як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) та термін окупності. Цей показник допомагає оцінити, чи забезпечує проект достатньо грошових коштів для покриття витрат і досягнення бажаного фінансового результату. Розрахуємо чистий грошовий потік за проектом мотивації персоналу ФОП Корж О.С. (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6**

**Грошові потоки за проектом мотивації працівників**

Роки	Інвестиції, грн.	Очікуваний дохід, грн.	Дисконтований дохід (19%), грн.	Чистий грошовий потік, грн.
2026	205000	600000	504202	395000
2027	205000	720000	508534	515000
2028	205000	850000	497755	645000
2029	205000	950000	481732	745000
2030	205000	1050000	461323	845000

Отже, прогнозується поступове збільшення чистого грошового потоку протягом усього періоду реалізації проекту. Інвестиції, що складають 205000 грн. щорічно, сприяють значному збільшенню доходів, зокрема, в 2026 році очікуваний дохід становить 600000 грн., а в 2030 році – 1050000 грн. Дисконтовані доходи, з урахуванням ставки 19%, демонструють зменшення через ефект часу, але все одно залишаються значними, що підтверджує економічну доцільність проекту.

Проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту за показниками чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості та терміну окупності проекту.

1. Чиста приведена вартість за проектом - це показник, який відображає різницю між теперішньою вартістю усіх грошових потоків, що очікуються від реалізації проекту, та початковими інвестиціями. Він дозволяє оцінити, чи є проект фінансово вигідним, враховуючи часову вартість грошей, тобто

зниження вартості майбутніх грошових потоків порівняно з поточними.

Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект генерує більше коштів, ніж було вкладено, і є вигідним для інвестора. Негативне значення NPV вказує на те, що проект не покриває своїх витрат і може призвести до фінансових збитків.

Сума дисконтованих чистих грошових потоків = 1428546

Загальні інвестиції:  $205000 \times 5 = 1025000$  грн.

$NPV = 1428546 - 1025000 = 403546$  тис. грн.

За проектом ФОП Корж О.С. позитивне значення NPV означає, що система мотивації, яка планується впровадити, принесе фінансову вигоду підприємству, з огляду на майбутні грошові потоки та витрати на реалізацію проекту.

2. Індекс прибутковості є показником, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Він визначає, скільки одиниць доходу (прибутку) генерується на кожну одиницю інвестованих коштів, враховуючи часову вартість грошей. Індекс прибутковості допомагає інвесторам зрозуміти, чи варто вкладати в певний проект, порівнюючи його потенційний прибуток з витратами.

Якщо індекс прибутковості більше 1, це означає, що проект вигідний, оскільки на кожну вкладену гривню припадає більше 1 грн. доходу. Якщо  $PI < 1$ , проект не приносить достатньо прибутку, щоб виправдати витрати. Індекс прибутковості дає змогу порівнювати різні проекти і визначати, який з них є більш вигідним для інвестування.

Індекс прибутковості:  $1428546 / 1025000 = 1,39$

За проектом ФОП Корж О.С. індекс прибутковості на рівні 1,39 вказує на те, що кожна вкладена гривня приносить 1,39 грн. чистого прибутку, що є дуже хорошим результатом і свідчить про високу ефективність цього проекту.

3. Внутрішня норма рентабельності є показником, що визначає ефективність інвестиційного проекту, відображаючи ту граничну ставку

дисконтування, за якої чиста приведена вартість майбутніх грошових потоків дорівнює нулю.

Внутрішня норма рентабельності характеризує рівень прибутковості, який генерується на вкладений капітал, і дозволяє оцінити доцільність інвестицій.

Якщо значення внутрішньої норми рентабельності перевищує вартість капіталу або встановлену ставку дисконтування, проект вважається економічно обґрунтованим, оскільки він забезпечує достатній рівень дохідності для покриття вартості залучених фінансових ресурсів.

Внутрішня норма рентабельності є важливим інструментом для порівняння різних інвестиційних альтернатив, оскільки дозволяє визначити, який проект забезпечить вищий рівень прибутковості. Чим більше значення IRR, тим привабливішими є інвестиції, оскільки вони гарантують більший рівень доходу порівняно з альтернативними варіантами використання капіталу. Чим вищим є значення IRR, тим більш привабливим є проект, оскільки він демонструє вищу ефективність використання вкладеного капіталу. Це особливо важливо для порівняння різних інвестиційних альтернатив.

Якщо значення IRR перевищує вартість капіталу, що використовується для фінансування проекту, це свідчить про його фінансову привабливість і доцільність реалізації.

Внутрішня норма рентабельності у проекті ФОП Корж О.С. становить 32%, що свідчить про його високу дохідність. Оскільки цей показник перевищує середню ставку дисконтування (19%), реалізація проекту є економічно доцільною та фінансово привабливою.

4. Термін окупності є ключовим показником ефективності інвестиційного проекту, який відображає період, необхідний для повного повернення вкладених коштів за рахунок отриманих чистих грошових потоків. Він дає змогу оцінити, наскільки швидко інвестиція почне приносити чистий прибуток, і слугує важливим критерієм для ухвалення

управлінських рішень. Чим коротший термін окупності, тим швидше інвестор повертає вкладені ресурси, що зменшує рівень фінансових ризиків і підвищує привабливість проекту.

В умовах нестабільного ринкового середовища даний показник набуває особливої значущості, оскільки дозволяє прогнозувати швидкість повернення інвестицій і ступінь фінансової стійкості підприємства.

Чистий грошовий потік проекту відображає різницю між грошовими надходженнями та витратами підприємства в межах реалізації інвестиційної ініціативи. Він показує, наскільки ефективно генеруються кошти в результаті діяльності, і дозволяє оцінити реальну фінансову віддачу від вкладених інвестицій.

Позитивний чистий грошовий потік свідчить про здатність проекту не лише покривати операційні витрати, а й формувати додаткові фінансові ресурси, тоді як негативний може вказувати на необхідність додаткового фінансування або перегляду стратегії реалізації.

Важливість аналізу цього показника полягає в його здатності оцінювати ліквідність та фінансову стійкість інвестиційного проекту, що є критичним для прийняття управлінських рішень.

Прогнозування показника чистого грошового потоку дозволяє визначити перспективи повернення капітальних вкладень, розрахувати термін окупності та оцінити загальну ефективність проекту в довгостроковій перспективі (табл. 3.7-3.8).

**Таблиця 3.7**

**Аналіз чистого грошового потоку за роками реалізації проекту**

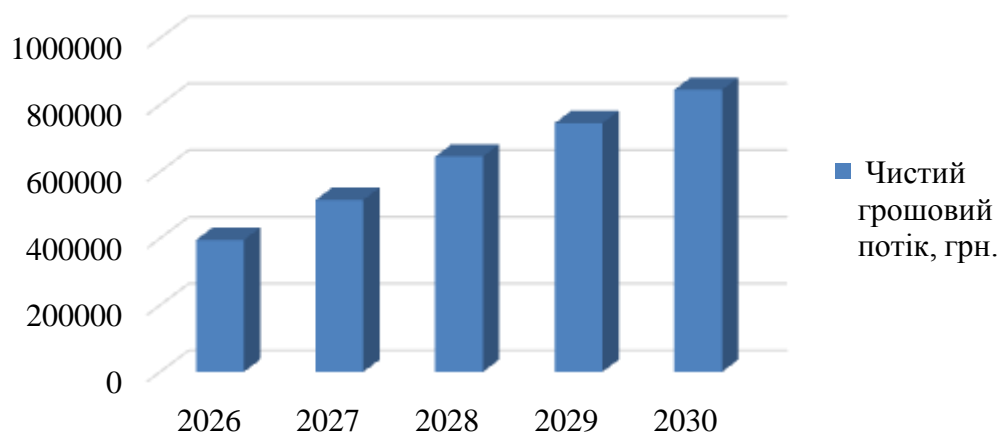
**ФОП Корж О.С.**

Роки	Інвестиції, грн.	Чистий грошовий Потік (ГП), грн.	Накопичений чистий грошовий потік (ЧГП), грн.
2026	205000	395000	-395000
2027	205000	515000	-910000
2028	205000	645000	+1555000

Роки	Інвестиції, грн.	Чистий грошовий Потік (ГП), грн.	Накопичений чистий грошовий потік (ЧГП), грн.
2029	205000	745000	-
2030	205000	845000	-

Очікується поступове зростання надходжень за проектом мотиваційного забезпечення працівників і перехід до позитивного накопиченого чистого грошового потоку починаючи з 2028 року. На початкових етапах спостерігається від'ємний накопичений чистий грошовий потік, що зумовлено значними інвестиційними витратами за проектом, які перевищують чистий грошовий потік.

Проте починаючи з 2028 року, ситуація кардинально змінюється, і досліджуваний проект виходить на рівень прибутковості, що забезпечує стабільний приріст коштів у наступні періоди реалізації.



**Рис. 3.1. Динаміка чистого грошового потоку за проектом мотиваційного забезпечення працівників**

Динаміка чистого грошового потоку за проектом мотиваційного забезпечення працівників ФОП Корж О.С. є позитивною, що свідчить про ефективність реалізації проекту та його здатність генерувати зростаючі доходи для підприємства. Протягом всіх років реалізації проекту спостерігається стабільне збільшення чистого грошового потоку, що є

результатом успішного впровадження мотиваційних стратегій та підвищення продуктивності працівників.

Зазвичай термін окупності розраховується шляхом порівняння накопичених чистих грошових потоків з початковими вкладеннями, і якщо сума чистих потоків перевищує витрати, то проєкт вважається окупленим.

Однак грошові потоки проєкту часто є нерівномірними, тобто вони можуть змінюватися від року до року залежно від різних факторів, таких як сезонність, змінні витрати чи нестабільність попиту. У таких випадках для точного визначення терміну окупності використовується метод лінійної інтерполяції. Даний метод дозволяє оцінити момент часу, коли чистий грошовий потік досягне рівня, який покриває початкові інвестиції, навіть якщо потоки змінюються не однаково. Зокрема, лінійна інтерполяція дає змогу визначити точку перетину між двома роками, коли накопичений грошовий потік знаходиться між від'ємним і додатним значенням.

Використання лінійної інтерполяції робить розрахунок терміну окупності більш точним і надає можливість кращого планування фінансових потоків, оцінки ризиків та ефективності інвестицій, що особливо важливо для довгострокових проєктів, де грошові потоки можуть значно коливатися від року до року.

Термін окупності (PP) =  $2 + (1025000 - 910000) / (1555000 - 910000) = 2 + (115000 / 645000) = 2$  роки і 2 місяці.

Показники ефективності впровадження проєкту мотивації персоналу відіграють ключову роль у оцінці його результативності та впливу на діяльність підприємства.

Розрахунок показників ефективності впровадження проєкту мотивації персоналу ФОП Корж О.С. наведено в таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8**

**Показники ефективності впровадження проєкту мотивації**

**персоналу ФОП Корж О.С.**

Показники	Значення	Економічне обґрунтування
Чиста приведена вартість	403546 грн.	Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект є вигідним і приносить додаткову вартість підприємству.
Індекс прибутковості	1,39	Значення індекса прибутковості (1,39) вказує на те, що кожна вкладена гривня приносить 1,39 грн. чистого прибутку, що є хорошим результатом для проекту.
Внутрішня норма рентабельності	32%	Внутрішня норма рентабельності (32%) вказує на те, що проект має високий потенціал для генерування прибутку.
Термін окупності	2 роки і 2 місяці	Значення 2 роки і 2 місяці свідчить про те, що проект є рентабельним і швидко відшкодовує вкладені кошти.

Оцінка ефективності проекту впровадження системи мотивації персоналу у ФОП Корж О.С. підтверджує економічну доцільність проекту. Позитивне значення NPV (403546 грн.) свідчить про зростання вартості підприємства. Індекс прибутковості (1,39) підтверджує високу ефективність інвестицій, а внутрішня норма рентабельності (32%) вказує на прибутковість проекту. Термін окупності 2 роки і 2 місяці демонструє швидке повернення інвестицій, що знижує ризики та підвищує фінансову стійкість.

Отже, впровадження системи мотивації персоналу є обґрунтованим заходом, що сприятиме підвищенню продажів, зростанню прибутковості та довгостроковому розвитку ФОП Корж О.С.

### **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. ФОП Корж О.С. зареєстрований та функціонує в рамках організаційно-правової форми фізичної особи-підприємця з 5.06.2003 року.

Основними видами діяльності є роздрібна торгівля продуктами харчування, а також надання індивідуальних послуг.

2. Підприємство здійснює торгівлю продуктами харчування, орієнтуючись на потреби споживачів та пропонуючи широкий асортимент товарів, що задовольняють щоденні потреби населення. ФОП Корж О.С. надає послуги, що відповідають індивідуальним вимогам клієнтів, що дозволяє підтримувати високу ступінь задоволення потреб своїх споживачів і стійко утримувати позиції на ринку.

3. Управлінська структура ФОП Корж О.С. за принципом підпорядкування є лінійною, що означає, що весь управлінський процес зосереджений в руках єдиного керівника - підприємця Коржа О.С. На верхньому рівні управління перебуває сам підприємець, який займається стратегічними й координаційними функціями. Адміністратор магазину у ФОП Корж О.С. відповідає за організацію роботи магазину, координацію торгового процесу та забезпечення ефективного функціонування персоналу. Продавці-консультанти у ФОП Корж О.С. виконують функції консультації клієнтів, надаючи інформацію про товари, допомагаючи в їх виборі та здійснюючи продаж. Касири у ФОП Корж О.С. здійснюють облік та обробку платежів, ведуть касову документацію та відповідають за точність фінансових операцій.

4. Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років, можна зробити висновок про загальний позитивний тренд розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається збільшення товарообігу та власних активів, що свідчить про фінансову стабільність компанії. Однак варто звернути увагу на незначне зниження рівня прибутку в 2024 році порівняно з попереднім роком.

5. Структура товарообігу ФОП Корж О.С. залишаються незмінною, що вказує на збереження ключових напрямів діяльності підприємства та стабільний попит на його продукцію. Збільшення обсягів продажів у всіх товарних категоріях свідчить про ефективність обраної бізнес-стратегії,

стійкість споживчого попиту та перспективи для подальшого розвитку.

6. Аналіз фінансової стабільності та ліквідності ФОП Корж О.С. за період 2022-2024 років дозволяє зробити висновок про покращення фінансових показників, зростання активів, дебіторської заборгованості та запасів, що підтверджує підвищення фінансової стійкості підприємства та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

7. Результати аналізу чисельності персоналу ФОП Корж О.С. свідчать про поступове зменшення кількості працівників у період з 2022 по 2024 роки. Зокрема, спостерігається скорочення кількості жінок, тоді як чисельність чоловіків залишилась на стабільному рівні.

8. В рамках дослідження структури персоналу ФОП Корж О.С. зафіксовано зменшення чисельності керівників і спеціалістів, що вказує на зниження потреби в цих категоріях працівників. Показники щодо кількості продавців-консультантів демонструють тенденцію до зменшення, в той час як чисельність касирів зросла через зміни в операційних вимогах підприємства. Серед вікових груп спостерігається зниження чисельності працівників віком до 30 років, а також скорочення чисельності осіб віком від 31 до 50 років.

9. Проведений аналіз плинності кадрів на підприємстві показав, що рівень кадрової нестабільності у ФОП Корж О.С. зростав протягом 2022-2024 років. У 2022 році коефіцієнт плинності складав 9,4%, тоді як у 2024 році він зріс до 18,5%. Це зростання супроводжувалося зменшенням коефіцієнта стабільності персоналу, що вказує на загальне підвищення рівня плинності кадрів на підприємстві.

10. У ході дослідження продуктивності праці персоналу ФОП Корж О.С. було встановлено, що середньорічний обсяг реалізації на одного працівника зростав протягом 2022-2024 років. Це свідчить про ефективну оптимізацію кадрового складу та збільшення інтенсивності праці на підприємстві. Усе це сприяло визначенню основних напрямів покращення системи управління персоналом ФОП Корж О.С. Таким чином, найбільш

важливими для підприємства є наступні аспекти:

- запровадження системи планування та оцінювання ефективності працівників, зокрема, встановлення SMART-цілей та визначення показників КРІ для кожного співробітника;

- покращення професійних навичок працівників (організація регулярних тренінгів та курсів для освоєння нових продуктів, методів продажу та стандартів обслуговування клієнтів);

- стимулювання працівників (премії за досягнення планових показників продажу, бонуси за високі результати в обслуговуванні клієнтів, організація корпоративних заходів, матеріальні винагороди для найкращих працівників).

11. Для підвищення ефективності роботи персоналу ФОП Корж О.С. пропонується впровадження комплексної системи мотиваційного забезпечення, яка спрямована на стимулювання продуктивності, підвищення рівня задоволеності працівників та створення сприятливого трудового середовища. Основна увага приділяється розробці матеріальних і нематеріальних методів мотивації, включаючи гнучку систему преміювання, надання соціальних гарантій, впровадження програм професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також створення комфортних умов праці.

12. Дані пропозиції передбачають реалізацію мотиваційного проекту, орієнтованого на 5 років. Загальний обсяг інвестицій складає 1025 тис. грн. Результати фінансових розрахунків підтверджують економічну доцільність проекту, оскільки чиста теперішня вартість має позитивне значення (403,5 тис. грн.), індекс прибутковості становить 1,39, внутрішня норма доходності досягає 32%, а термін окупності проекту складає 2 роки і 2 місяці.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Апопій В. В., Гуштан Т.В., Павлова М. Б. Роздрібна торгівля: концентрація, спеціалізація та типізація: монографія. Львів. 2018. 233 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. 2019. 468 с.
4. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Маріуполь. 2020. № 3. С. 82-88.
5. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ. 2020. 310 с.
6. Божкова В.В., Башур Т.О. Мерчандайзинг: навч. посіб. Суми. 2017. 125 с.
7. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2021. 260с.
8. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк. 2017. 278 с.
9. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Topical issues of practice and science*. 2021. №26. С. 257- 262.
10. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с.
11. Гордієнко О.О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*. 2020. № 122. С. 196-199.
12. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проєктів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196-206.
13. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №2. С. 94-97.
14. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління

якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету*. 2019. № 2. С. 169-175.

15. Данкеєва О. М. Аналіз перцепції споживачами простору мерчандайзингу в роздрібних торговельних мережах. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. №1. С. 55-58.

16. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ. 2018. 512с.

17. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями: підручник. Київ. 2018. 278 с.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль. 2018. 288 с.

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

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

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

22. Кудінова М. М., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5543>.

23. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків. 2017. 460 с.

24. Круш П. В., Орлюк Ю.В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України*. 2017. № 14. С. 239-245.

25. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернетторгівля: навч.-метод. посіб. Київ. 2021. 454 с.

26. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 536 с.

27. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і

практика: навч. посіб. Київ. 2018. 528 с.

28. Реверчук С. К., Творидло О. І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z=10270>

29. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.

30. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів. 2017. 320 с.

31. Селезньова О. О. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020.

32. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент: (математичний інструментарій): навч. посіб. Львів. 2020. 281 с.

33. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 312 с.

34. Фролова Л.В., Роженко О.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія. Кривий Ріг. 2018. 210 с.

35. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб. Київ. 2017. 216 с.

36. Шимко О. В. Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020.

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

38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 17.03.2025)

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

40. Comeaux A. (2020). *Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last* Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.

## **ДОДАТКИ**

Етапи розвитку управління персоналом з урахуванням соціально-економічних та технологічних змін

Етап	Основні підходи та теорії	Ключові фактори впливу
1. Початковий етап (19 ст.)	Теорія управління робочою силою (суворий контроль, дисципліна).	Промислова революція, зростання потреби в робочій силі, формування фабрик.
2. Науковий менеджмент (1900-1940-і рр.)	Теорія наукового менеджменту (Фредерік Тейлор).	Індустріалізація, розвиток фабричної системи, необхідність підвищення ефективності праці.
3. Психологічний підхід (1920-1940-і рр.)	Теорії мотивації (Мейо, Хоуторнські експерименти), психологічний підхід.	Розвиток психології, вплив людських чинників на продуктивність.
4. Поведінковий ідхід (1950-1970-і рр.)	Поведінкова теорія управління (Маслоу, Герцберг, МакГрегор).	Соціальні та економічні зміни, розвиток наукових досліджень у соціальних науках.
5. Системний підхід (1970-1980-і рр.)	Системний підхід до управління (системи управління, стратегічний менеджмент).	Глобалізація економіки, інформатизація, розвиток теорії систем.
6. Інноваційний та стратегічний підхід (1990-ті рр. - до сьогодні)	Теорії стратегічного управління персоналом, інноваційний менеджмент, управління змінами.	Технологічний прогрес, глобалізація ринків, конкуренція за таланти.
7. Гуманістичний та інтеграційний підхід (2000-і рр. - до сьогодні)	Гуманістичний підхід, гнучке управління персоналом, теорії організаційної культури.	Цифровізація, соціальна відповідальність, значення співробітників у корпоративній культурі.