

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Удосконалення системи менеджменту
персоналу на підприємстві

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю: Менеджмент

Кафлюк Ярослав Борисович

Група ТУвн -08-24-ММ (2,0 здс)
Спеціальність: «Менеджмент»
Освітня програма: «»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту Кафлюк Я.Б.

Науковий керівник:
к.екон.н., доц.
Макарова К.Ю.

Зав. кафедри: проф. Соляніченко О.М.

«___» _____ 20__р.

Рецензент:

Ресстрація _____
 номер _____ дата _____ підпис лаборанта кафебри

Рекомендовано до захисту _____ к.екоп.н., доц. Макарова К.Ю. _____
 підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту _____
 оцінка _____ дата захисту _____

Голова ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____
 Члени ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

Секретар ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, зміст та роль системи менеджменту персоналу в системі управління організацією.....	9
1.2. Основні принципи, завдання та напрями формування системи менеджменту персоналу підприємства.....	12
1.3. Сучасні підходи та методи реалізації системи менеджменту персоналу організації.....	15
1.4. Зарубіжний досвід формування системи менеджменту персоналу підприємств.....	19
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ТОВ «Домашній маркет»).....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його організаційної структури.....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	32
2.3. Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу підприємства.....	43
2.4. Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу організації.....	58
2.5. Визначення проблем та недоліків у формуванні та реалізації системи менеджменту персоналу підприємства.....	71
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.....	80
3.2. Впровадження програми розвитку кар'єри співробітників ТОВ «Домашній маркет».....	84

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	100
3.4. Очікувана ефективність реалізації запропонованих заходів.....	109
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки одним із ключових чинників конкурентоспроможності організацій є ефективне управління персоналом. Саме людські ресурси виступають стратегічним активом підприємства, від якого значною мірою залежить результативність його діяльності, інноваційний розвиток та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває формування та реалізація системи менеджменту персоналу, що визначає систему принципів, методів і заходів управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації.

Актуальність дослідження проблем системи менеджменту персоналу зумовлена сучасними викликами, такими як глобалізація економіки, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, демографічні зміни та трансформація ринку праці. В Україні ці процеси ускладнюються соціально-економічною нестабільністю, трудовою міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю адаптації організацій до нових умов господарювання. У зв'язку з цим ефективна система менеджменту персоналу стає важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Особливо актуальною ця проблема є для підприємств сфери роздрібної торгівлі, де ефективність діяльності значною мірою залежить від професіоналізму персоналу, якості обслуговування клієнтів та здатності організації формувати мотиваційне середовище для працівників. Тому дослідження проблем формування та реалізації системи менеджменту персоналу організації має важливе теоретичне і практичне значення.

Сучасний стан дослідження проблеми в Україні та світі. Проблеми управління персоналом та формування системи менеджменту персоналу організацій активно досліджуються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили такі зарубіжні вчені, як М. Армстронг [93-95], Г. Беккер [96-98], П.

Друкер [32], Д. Ульріх [99], які розглядали систему менеджменту персоналу як стратегічний інструмент розвитку організації.

Серед українських науковців питання системи менеджменту персоналу, управління персоналом та розвитку трудового потенціалу досліджували О. Грішнова [20-23], А. Колот [42-43], С. Мочерний [58], Л. Балабанова [2-4], О. Крушельницька [47-48] та інші. У їхніх працях розглянуто теоретичні засади системи менеджменту персоналу, особливості управління персоналом на підприємствах та механізми підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування та реалізації системи менеджменту персоналу підприємств у сучасних економічних умовах потребують подальшого поглибленого аналізу, особливо з урахуванням специфіки діяльності окремих галузей, зокрема роздрібною торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації системи менеджменту персоналу організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації системи менеджменту персоналу підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- 1) розкрити сутність та значення системи менеджменту персоналу в системі управління організацією;
- 2) дослідити основні принципи та напрями формування системи менеджменту персоналу підприємства;
- 3) проаналізувати сучасні підходи до управління персоналом;
- 4) здійснити аналіз системи менеджменту персоналу підприємства;

- 5) визначити основні проблеми формування та реалізації системи менеджменту персоналу організації;
- 6) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства;
- 7) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що впровадження сучасних підходів до формування та реалізації системи менеджменту персоналу сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, покращенню мотивації працівників та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема:

1. метод аналізу та синтезу - для вивчення теоретичних аспектів системи менеджменту персоналу;
2. системний підхід - для дослідження системи менеджменту персоналу як складової системи управління організацією;
3. порівняльний метод - для аналізу різних підходів до управління персоналом;
4. статистичні методи - для оцінки кадрового потенціалу підприємства;
5. метод узагальнення - для формування висновків і практичних рекомендацій.

Теоретичну основу роботи становлять наукові праці українських та зарубіжних учених у сфері управління персоналом, менеджменту, економіки праці та стратегічного управління підприємством. Також використано концепції сучасного HR-менеджменту, теорії людського капіталу та управління організаційним розвитком.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, які можуть бути використані керівництвом організацій для підвищення ефективності

управління персоналом, покращення мотивації працівників та підвищення результативності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані підприємства, а також аналітичні матеріали з питань управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування системи менеджменту персоналу організації, визначено її сутність, принципи, функції та сучасні підходи до управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз системи менеджменту персоналу підприємства, досліджено структуру персоналу, систему управління кадрами та виявлено основні проблеми формування і реалізації системи менеджменту персоналу.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано основні підсумки роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та роль системи менеджменту персоналу в системі управління організацією

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує реалізацію його цілей, підвищення конкурентоспроможності та стабільний розвиток. Саме тому важливе значення набуває формування та реалізація системи менеджменту персоналу організації, яка визначає основні напрями роботи з персоналом та принципи управління трудовими ресурсами.

Система менеджменту персоналу є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на формування ефективної системи управління персоналом. Вона визначає основні правила, принципи та підходи до підбору, розвитку, мотивації та використання працівників організації.

У науковій літературі існує багато визначень поняття «система менеджменту персоналу». Зокрема, систему менеджменту персоналу розглядають як систему принципів, методів і форм управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу організації [42, с. 17]. Інші дослідники трактують її як стратегічну діяльність керівництва, спрямовану на формування, розвиток та раціональне використання людських ресурсів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «система менеджменту персоналу»

Автор	Визначення	Джерело
Балабанова Л. В.	Система менеджменту персоналу - це система принципів, методів і заходів щодо формування, розвитку та використання персоналу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей.	Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ, 2019 [3]
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	Система менеджменту персоналу - це сукупність цілей, завдань і напрямів діяльності організації щодо забезпечення її кваліфікованими працівниками та ефективного їх використання.	Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ, 2020 [48]
Колот А. М.	Система менеджменту персоналу - це стратегічно орієнтована діяльність підприємства щодо формування трудового потенціалу, його розвитку та мотивації.	Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ, 2018 [43]
Армстронг М.	Система менеджменту персоналу - це сукупність принципів і підходів до управління людськими ресурсами, що визначають напрям діяльності організації у сфері HR.	Armstrong M. Human Resource Management Practice. London, 2020 [94]
Десслер Г.	Система менеджменту персоналу - це система правил і процедур, що регулюють роботу з персоналом та спрямовані на досягнення організаційних цілей.	Dessler G. Human Resource Management. New York, 2021

Отже, більшість науковців розглядають систему менеджменту персоналу як систему принципів, цілей і заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

Загалом систему менеджменту персоналу можна визначити як комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу з метою досягнення цілей організації.

Розглянемо основні складові системи менеджменту персоналу підприємства.

Система менеджменту персоналу підприємства є важливим елементом системи управління організацією та спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу. Вона реалізується через сукупність взаємопов'язаних складових [4; 48].

1. Формування кадрового потенціалу підприємства. Ця складова передбачає створення якісного та кількісно збалансованого складу працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, а також формування кадрового резерву [4, с. 36].

2. Підбір та відбір персоналу. Підбір і відбір персоналу є процесом залучення кандидатів та оцінювання їх відповідності вимогам вакантних посад із використанням сучасних методів оцінювання [48, с. 46].

3. Адаптація нових працівників. Адаптація персоналу полягає у процесі інтеграції новоприйнятих працівників у виробниче та соціальне середовище підприємства, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності [42, с. 14].

4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Дана складова передбачає безперервний розвиток професійних компетенцій працівників відповідно до потреб організації [4, с. 36].

5. Мотивація та стимулювання працівників. Мотивація включає систему матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та залученості персоналу [3].

6. Оцінювання результатів праці. Оцінювання персоналу здійснюється з метою визначення ефективності діяльності працівників і прийняття управлінських рішень [48, с. 47].

7. Розвиток кар'єри персоналу. Розвиток кар'єри передбачає планування професійного зростання працівників та формування кадрового резерву [4, с. 37].

8. Формування корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей і норм поведінки в організації та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату [48, с. 48].

Отже, складові системи менеджменту персоналу є взаємопов'язаними елементами системи управління персоналом, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей [4, с. 38].

Система менеджменту персоналу виконує важливу роль у системі управління організацією, оскільки саме вона забезпечує ефективне

використання трудових ресурсів, формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Однією з ключових функцій системи менеджменту персоналу є забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами. Це передбачає планування потреби в персоналі, підбір працівників відповідної кваліфікації та створення умов для їх професійного розвитку.

Важливою складовою системи менеджменту персоналу є також формування системи мотивації працівників. Ефективна система стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та підвищенню рівня задоволеності персоналу.

Крім того, система менеджменту персоналу сприяє формуванню стабільного трудового колективу, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня лояльності працівників до організації.

У сучасних умовах розвитку бізнесу система менеджменту персоналу набуває стратегічного характеру. Вона стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства, оскільки саме людський капітал визначає здатність організації до інновацій, адаптації до змін та ефективної діяльності на ринку.

Таким чином, система менеджменту персоналу є важливою складовою системи управління організацією, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2 Основні принципи, завдання та напрями формування системи менеджменту персоналу підприємства

Формування системи менеджменту персоналу підприємства є складним і багатогранним процесом, що передбачає визначення стратегічних орієнтирів управління персоналом, розробку відповідних принципів та методів роботи з кадрами.

Ефективна система менеджменту персоналу повинна базуватися на певних принципах, які визначають її зміст та напрями реалізації.

До основних принципів системи менеджменту персоналу належать:

1. Принцип системності: система менеджменту персоналу узгоджується із загальною стратегією підприємства.

Приклад: компанія Microsoft впроваджує програми розвитку цифрових навичок персоналу відповідно до своєї стратегії розвитку штучного інтелекту, що забезпечує узгодженість HR-політики з бізнес-цілями.

2. Принцип комплексності: управління персоналом охоплює всі етапи роботи з кадрами.

Приклад: SoftServe реалізує повний цикл HR-процесів: від рекрутингу до навчання (SoftServe University), оцінювання та кар'єрного розвитку працівників.

3. Принцип ефективності: раціональне використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності.

Приклад: Amazon використовує системи KPI та автоматизацію процесів для підвищення ефективності праці персоналу на складах і в офісах.

4. Принцип соціальної відповідальності: забезпечення належних умов праці та соціальних гарантій.

Приклад: IKEA впроваджує політику рівної оплати праці, підтримки працівників і екологічної відповідальності, що відповідає стандартам соціально відповідального бізнесу.

5. Принцип гнучкості: адаптація системи менеджменту персоналу до змін середовища.

Приклад: Grammarly після 2020 року запровадила гібридний формат роботи, що дозволяє швидко реагувати на глобальні зміни та потреби працівників.

Наведені приклади демонструють, що сучасні компанії реалізують принципи системи менеджменту персоналу через практичні HR-інструменти, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та забезпечує стійкий

розвиток організації.

Формування системи менеджменту персоналу передбачає вирішення низки важливих завдань, які вмістимо у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні завдання формування системи менеджменту персоналу

Завдання	Характеристика	Очікуваний результат
Забезпечення підприємства необхідними кадрами	Визначення потреби в персоналі та своєчасне залучення працівників відповідної кваліфікації	Укомплектований штат працівників
Формування професійного та компетентного персоналу	Відбір, розвиток і підвищення кваліфікації працівників відповідно до вимог організації	Високий рівень професіоналізму персоналу
Підвищення рівня мотивації працівників	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів для заохочення працівників	Зростання продуктивності та залученості
Створення ефективної системи управління персоналом	Впровадження сучасних методів HR-менеджменту, планування, контролю та оцінювання персоналу	Оптимізація управлінських процесів
Розвиток трудового потенціалу організації	Інвестування у навчання, розвиток компетенцій і кар'єрне зростання працівників	Підвищення конкурентоспроможності організації
Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	Створення сприятливих умов праці, розвиток корпоративної культури та командної взаємодії	Згуртований і стабільний колектив

Реалізація зазначених завдань сприяє формуванню ефективної системи менеджменту персоналу, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Охарактеризуємо важливі напрями реалізації системи менеджменту персоналу організації. Реалізація системи менеджменту персоналу підприємства здійснюється через систему взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують ефективне формування, розвиток і використання трудового потенціалу організації [4; 48].

Планування потреби в персоналі передбачає визначення кількісної та якісної потреби в трудових ресурсах відповідно до стратегічних цілей організації. Воно включає аналіз кадрового потенціалу та прогнозування змін

у діяльності підприємства [4, с. 37].

Підбір та відбір працівників є процесом залучення кандидатів і оцінювання їх відповідності вимогам вакантних посад. Основними інструментами є співбесіди, тестування та аналіз професійних компетенцій [48, с. 48].

Адаптація нових співробітників полягає у пристосуванні працівника до умов праці та організаційного середовища. Вона сприяє швидкому входженню в посаду та підвищенню ефективності діяльності [42, с. 17].

Професійне навчання та розвиток персоналу передбачає безперервне підвищення кваліфікації працівників і розвиток їхніх компетенцій відповідно до сучасних вимог ринку праці [4, с. 38].

Оцінювання результатів праці здійснюється з метою визначення ефективності діяльності працівників і прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку або просування [48, с. 49].

Мотивація та стимулювання персоналу включає систему матеріальних і нематеріальних заохочень, спрямованих на підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників [42, с. 18].

Управління кар'єрою працівників полягає у плануванні професійного розвитку персоналу, формуванні кадрового резерву та забезпеченні умов для кар'єрного зростання [4, с. 38].

Таким чином, напрями реалізації системи менеджменту персоналу є ключовими складовими системи управління персоналом. Їх комплексне застосування забезпечує ефективне використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють стратегічному плануванню системи менеджменту персоналу. Це дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток організації та підвищити ефективність управління персоналом.

1.3 Сучасні підходи та методи реалізації системи менеджменту персоналу організації

У сучасних умовах розвитку економіки система управління персоналом зазнає суттєвих змін. Традиційні підходи до системи менеджменту персоналу поступово трансформуються під впливом нових економічних, соціальних та технологічних факторів.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до управління персоналом є стратегічний підхід, відповідно до якого система менеджменту персоналу розглядається як складова загальної стратегії розвитку організації [9, с. 180].

Стратегічне управління персоналом передбачає:

- 1) планування кадрових ресурсів;
- 2) формування кадрового резерву;
- 3) розвиток компетенцій працівників;
- 4) формування ефективної системи мотивації.

Стратегічне управління персоналом - це системний підхід до роботи з кадрами, який спрямований на довгостроковий розвиток організації та узгодження HR-політики з бізнес-цілями [77, с. 62]. Кожен із зазначених напрямків виконує важливу роль у цьому процесі.

Найзручніше розглянути їх у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні напрями стратегічного управління персоналом

Напрямок	Характеристика	Приклади інструментів
Планування кадрових ресурсів	Передбачає визначення потреби в персоналі (кількість, кваліфікація, строки). Включає аналіз ринку праці та прогнозування змін у бізнесі.	HR-аналітика, workforce planning, прогнозування потреб у кадрах
Формування кадрового резерву	Створення групи працівників, які можуть зайняти ключові посади в майбутньому. Забезпечує безперервність управління та знижує ризики.	Talent pool, succession planning, внутрішні конкурси

Напрямок	Характеристика	Приклади інструментів
Розвиток компетенцій працівників	Системне підвищення знань, навичок і професійних якостей працівників відповідно до потреб компанії.	Тренінги, корпоративні університети, онлайн-курси, менторство
Формування ефективної системи мотивації	Створення умов, які стимулюють працівників до високої продуктивності та лояльності. Включає матеріальні й нематеріальні стимули.	Бонуси, KPI, гнучкий графік, визнання досягнень

Планування кадрових ресурсів допомагає уникнути дефіциту або надлишку персоналу та забезпечує ефективне використання людських ресурсів.

Кадровий резерв є «страховкою» для компанії на випадок змін у керівництві або розширення бізнесу.

Розвиток компетенцій підвищує конкурентоспроможність як працівників, так і організації загалом.

Система мотивації безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і задоволеність працівників.

Усі ці напрямки взаємопов'язані: ефективне планування визначає потребу в кадрах, кадровий резерв забезпечує стабільність, розвиток компетенцій підвищує якість персоналу, а мотивація стимулює досягнення стратегічних цілей організації.

Іншим важливим підходом є компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання працівників за рівнем їхніх професійних та особистісних компетенцій.

Розглянемо сучасні методи реалізації системи менеджменту персоналу:

а) Рекрутинг та хедхантинг: Рекрутинг - пошук і відбір кандидатів на вакансії. Хедхантинг - цілеспрямоване залучення висококваліфікованих спеціалістів [80, с. 127]. Рекрутинг та хедхантинг забезпечують компанію необхідними кадрами.

б) Система адаптації персоналу - це процес входження нового працівника в організацію. Система адаптації персоналу включає онбординг, наставництво, навчання та скорочує період пристосування та підвищує

ефективність.

в) Навчання та розвиток працівників це підвищення кваліфікації та розвиток навичок. Форми: тренінги, курси, коучинг. Навчання та розвиток працівників сприяє професійному зростанню і конкурентоспроможності.

г) Система оцінювання персоналу – це оцінка результатів роботи та компетенцій. Методи: KPI, атестація, 360° feedback. Система оцінювання персоналу використовується для прийняття кадрових рішень.

д) Система матеріальної та нематеріальної мотивації поділяється на два види:

а. Матеріальна: зарплата, премії, бонуси;

б. Нематеріальна: визнання, кар'єрний ріст, гнучкий графік.

Система матеріальної та нематеріальної мотивації підвищує продуктивність і лояльність працівників.

е) Формування корпоративної культури: система цінностей, норм і традицій компанії. Формування корпоративної культури формує командну взаємодію та поведінку працівників та забезпечує згуртованість і ефективність колективу.

Ці методи у сукупності забезпечують ефективне управління персоналом і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Характеристика кожного сучасного методу реалізації системи менеджменту персоналу внесена у таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 - Сучасні методи реалізації системи менеджменту персоналу

Метод	Характеристика	Основна мета
а. Рекрутинг та хедхантинг	Рекрутинг - це процес пошуку та відбору кандидатів на вакансії (через сайти, соцмережі, агенції). Хедхантинг - цілеспрямований пошук і «переманювання» висококваліфікованих фахівців з інших компаній.	Забезпечити компанію потрібними кадрами, особливо ключовими спеціалістами
б. Система адаптації персоналу	Комплекс заходів, що допомагає новому працівнику швидко інтегруватися в колектив і робочі процеси (онбординг, наставництво, інструктаж).	Скоротити період входження в посаду та підвищити ефективність новачка

Метод в. Навчання та розвиток працівників	Характеристика Постійне підвищення кваліфікації, розвиток професійних і soft skills через тренінги, курси, коучинг, самоосвіту.	Основна мета Підвищити продуктивність і адаптивність персоналу
г. Система оцінювання персоналу	Регулярна оцінка результатів роботи, компетенцій і потенціалу працівників (KPI, атестації, 360° feedback).	Визначити ефективність працівників і приймати кадрові рішення
д. Система матеріальної та нематеріальної мотивації	Поєднання фінансових стимулів (зарплата, бонуси, премії) і нефінансових (визнання, кар'єрний ріст, гнучкий графік, комфортні умови).	Підвищити залученість, продуктивність і лояльність працівників
е. Формування корпоративної культури	Створення системи цінностей, норм поведінки та традицій у компанії (місія, командна взаємодія, етика).	Забезпечити згуртованість колективу та спільне бачення розвитку

Усі ці методи працюють у комплексі:

1. рекрутинг забезпечує прихід нових працівників;
2. адаптація допомагає їм швидко включитися в роботу;
3. навчання розвиває їхні компетенції;
4. оцінювання контролює результати;
5. мотивація стимулює ефективність;
6. корпоративна культура об'єднує колектив.

Важливу роль у реалізації системи менеджменту персоналу відіграють також інформаційні технології. Використання сучасних HR-систем дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність роботи кадрових служб та покращити якість прийняття управлінських рішень.

1.4 Зарубіжний досвід формування системи менеджменту персоналу підприємств

У світовій практиці управління персоналом накопичено значний досвід формування та реалізації системи менеджменту персоналу підприємств. Багато компаній використовують інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, що сприяють підвищенню ефективності їх діяльності.

Наприклад, у США широко застосовується концепція управління людським капіталом, яка передбачає інвестування у розвиток персоналу як важливий фактор економічного зростання підприємства.

Зокрема, у Сполучених Штатах широко застосовується концепція управління людським капіталом, яка передбачає активне інвестування у розвиток працівників. Яскравим прикладом є компанії Google, Amazon та Microsoft [7, с. 103]. Вони реалізують масштабні освітні програми, підтримують перекваліфікацію співробітників та сприяють постійному професійному зростанню. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечує довгостроковий розвиток самих компаній.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється соціальній відповідальності бізнесу та забезпеченню високих стандартів умов праці. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється соціальній відповідальності бізнесу та забезпеченню високих стандартів умов праці. Наприклад, компанії IKEA та SAP активно впроваджують політики гендерної рівності, інклюзії та балансу між роботою і особистим життям [11, с. 306]. Водночас на рівні European Union діють нормативні акти, спрямовані на захист прав працівників і створення безпечного робочого середовища. Такий підхід сприяє формуванню стабільного та мотивованого трудового колективу.

Японська модель управління персоналом базується на принципах довічної зайнятості, колективної відповідальності та безперервного професійного розвитку працівників. Японська модель управління персоналом традиційно базується на принципах довічної зайнятості, колективної відповідальності та безперервного вдосконалення. Сучасні компанії, такі як Toyota та Sony, поєднують ці традиції з новітніми управлінськими практиками, зберігаючи орієнтацію на командну роботу та водночас адаптуючись до викликів глобального ринку [12, с. 135].

Не менш важливими є приклади інноваційних HR-практик в Україні, де бізнес активно трансформується в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Зокрема, компанія Grammarly інвестує у розвиток талантів, створює комфортне робоче середовище та підтримує навчання працівників. Компанія SoftServe реалізує освітні програми та корпоративні університети для підвищення кваліфікації співробітників. Водночас Нова пошта впроваджує сучасні підходи до мотивації персоналу, соціальних гарантій і підтримки працівників навіть у складних умовах воєнного часу [9, с. 175].

Крім того, окремі міжнародні компанії демонструють нові підходи до організації праці. Наприклад, Netflix впроваджує культуру високої відповідальності та довіри до працівників, а Spotify реалізує модель віддаленої роботи, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки світу [8, с. 115]. Отже, сучасні підходи до управління людськими ресурсами відрізняються залежно від регіону, проте всі вони мають спільну мету — підвищення ефективності діяльності організацій через розвиток і підтримку персоналу. Українські компанії, як і світові лідери, дедалі активніше впроваджують інноваційні HR-практики, що свідчить про їхню інтеграцію у глобальний економічний простір та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективна система менеджменту персоналу повинна бути орієнтована на розвиток людського потенціалу, формування сприятливого корпоративного середовища та забезпечення високого рівня мотивації працівників.

Використання кращих світових практик у сфері управління персоналом може сприяти підвищенню ефективності діяльності українських підприємств та їх інтеграції у глобальну економіку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи формування та реалізації системи менеджменту персоналу організації.

Встановлено, що система менеджменту персоналу є важливою складовою системи управління підприємством і спрямована на формування,

розвиток та ефективне використання людських ресурсів.

Визначено основні принципи та напрями формування системи менеджменту персоналу, серед яких системність, комплексність, ефективність та соціальна відповідальність.

Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом, зокрема стратегічний та компетентнісний підходи, а також сучасні методи реалізації системи менеджменту персоналу.

Дослідження зарубіжного досвіду показало, що ефективна система менеджменту персоналу повинна бути спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників та формування сприятливого корпоративного середовища.

Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу системи менеджменту персоналу конкретного підприємства та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

(на прикладі ТОВ «Домашній маркет»)

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його організаційної структури

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альянс Рітейл Груп» (код ЄДРПОУ 44250761) є суб'єктом господарювання у сфері роздрібної торгівлі, який функціонує на українському ринку продовольчого ритейлу. Підприємство було офіційно зареєстроване 28 липня 2021 року, а станом на 12 березня 2026 року має статус зареєстрованої юридичної особи. Організаційно-правовою формою компанії є товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Розмір статутного капіталу підприємства становить 41 179 625 грн, що свідчить про наявність достатньої фінансової бази для розвитку та здійснення операційної діяльності. Керівником та уповноваженою особою підприємства є Варшавський Павло Володимирович, який здійснює управління діяльністю компанії та представляє її інтереси у господарських відносинах.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є 47.11 - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Дана діяльність передбачає реалізацію широкого асортименту товарів повсякденного попиту через мережу магазинів різних форматів.

Попри відносно недавню юридичну реєстрацію, фактичний розвиток торговельної мережі має більш тривалу історію. Ключовий бренд компанії - «Домашній маркет» - функціонує на ринку з 2010 року, що свідчить про еволюційний характер формування компанії та консолідацію раніше створених торговельних активів у межах єдиної юридичної структури. На

сьогодні ТОВ «Альянс Рітейл Груп» об'єднує кілька брендів роздрібно́ї торгівлі, зокрема «Домашній маркет», «OSNOVA», «PRO Просто продукти», «FRIPP TIME», «CHILL TIME», а також новий бренд «Máshket», який було запущено у 2023 році.

Компанія функціонує у форматі мультибрендової роздрібно́ї мережі, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживчого попиту. Найбільш поширеним форматом є «Домашній маркет», який представляє концепцію невеликих магазинів біля дому, орієнтованих на швидкі покупки товарів щоденного споживання. Іншим напрямом є супермаркети «OSNOVA», що характеризуються більшою торговельною площею (від 600 м²) та розширеним асортиментом продукції, що дозволяє здійснювати комплексні покупки. Окрему роль у стратегії розвитку відіграє новий бренд «Máshket», який поєднує компактність формату «біля дому» з елементами сучасного ритейлу, такими як зони швидкого харчування, власна випічка, кава та інші сервіси.

Станом на сьогодні портфель компанії налічує понад 170 торгових точок, серед яких понад 70 магазинів «Домашній маркет», 11 супермаркетів «OSNOVA» та 24 магазини «PRO». Особливо динамічним напрямом розвитку у 2024 році став бренд «Máshket», у межах якого було відкрито 67 нових торгових точок, а ще 10 магазинів було трансформовано зі старих форматів. Така експансія свідчить про активну фазу масштабування компанії та пошук ефективних форматів роздрібно́ї торгівлі.

Важливою складовою діяльності підприємства є власне виробництво кулінарної продукції під брендом «Авторська кулінарія», яке забезпечує магазини готовими стравами, піцою, десертами та напівфабрикатами. Наявність власного виробництва дозволяє компанії диференціювати асортимент, формувати додану вартість та підвищувати конкурентоспроможність у сегменті локального ритейлу.

Географічна присутність компанії зосереджена переважно у центральних регіонах України, зокрема у Вінниці, Києві, Житомирській та Хмельницькій областях. При цьому стратегія розвитку передбачає розміщення

магазинів як у великих містах, так і у невеликих населених пунктах. Такий підхід дозволяє компанії ефективно використовувати локальні ринкові можливості, формувати стабільну клієнтську базу та оптимізувати логістичні процеси.

Фінансові показники підприємства свідчать про динамічний розвиток та поступове відновлення після складного періоду. У 2023 році дохід компанії становив близько 715 млн грн, проте рік було завершено зі збитком майже 7 млн грн. У 2024 році відбулося суттєве покращення фінансових результатів: дохід зріс до 1,2 млрд грн, а чистий прибуток становив 8,2 млн грн. Водночас активи підприємства збільшилися до 387 млн грн, а зобов'язання - до 343 млн грн, що свідчить про активну інвестиційну фазу розвитку та розширення мережі.

Важливим елементом стратегії компанії є використання сучасних цифрових інструментів, зокрема мобільних додатків із програмами лояльності та кешбеку, якими користуються десятки тисяч клієнтів. Такі рішення сприяють підвищенню клієнтської лояльності та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Отже, ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є динамічною регіональною ритейл-компанією, яка поєднує розвиток мережі магазинів різних форматів, власне виробництво кулінарної продукції та впровадження сучасних маркетингових і цифрових інструментів. Стратегія компанії ґрунтується на орієнтації на локальні ринки, адаптації форматів магазинів до потреб споживачів та поступовому масштабуванні мережі, що дозволяє їй посилювати свої позиції у конкурентному середовищі українського роздрібного ритейлу.

Організаційна структура для ТОВ «Альянс Рітейл Груп» сформована з урахуванням того, що компанія є мережею роздрібної торгівлі з кількома брендами, власним виробництвом кулінарії та великою кількістю магазинів (схема 2.1).

Організаційна структура ТОВ «Альянс Рітейл Груп»



Схема 2.1 - Схема організаційної структури

Для ефективного управління мережею роздрібної торгівлі доцільно використовувати лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура передбачає централізоване стратегічне управління на рівні керівництва компанії та функціональний розподіл повноважень між підрозділами, що відповідають за окремі напрями діяльності [3, с. 140].

На вищому рівні управління знаходиться директор підприємства, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, формує стратегію розвитку, координує роботу структурних підрозділів та відповідає за досягнення фінансових результатів.

Директору безпосередньо підпорядковуються ключові функціональні підрозділи підприємства.

Комерційний відділ відповідає за формування асортиментної політики, співпрацю з постачальниками, закупівлі товарів, аналіз ринку та ціноутворення. Він відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельної мережі.

Маркетинговий відділ забезпечує просування брендів компанії, управління програмами лояльності, рекламні кампанії, розвиток мобільного додатку та аналіз поведінки споживачів.

Операційний відділ роздрібної мережі координує діяльність усіх магазинів компанії. До його складу входять регіональні менеджери, які відповідають за роботу магазинів у конкретних регіонах, контроль стандартів обслуговування та виконання планів продажів.

Відділ логістики та постачання організовує транспортування товарів, роботу складів, управління запасами та забезпечення безперебійного постачання продукції до магазинів.

Фінансовий відділ здійснює фінансове планування, бухгалтерський облік, контроль витрат, підготовку фінансової звітності та аналіз економічної ефективності діяльності підприємства.

HR-відділ (відділ управління персоналом) відповідає за підбір, навчання та мотивацію персоналу, формування корпоративної культури та розвиток кадрового потенціалу компанії.

ІТ-відділ забезпечує функціонування інформаційних систем, підтримку касового обладнання, розвиток мобільного додатку та цифрових сервісів.

Юридичний відділ займається правовим супроводом діяльності підприємства, укладанням договорів, вирішенням судових спорів та контролем дотримання законодавства.

Окремим підрозділом може виступати відділ власного виробництва (кулінарії), який організовує виготовлення готових страв, напівфабрикатів та випічки для магазинів мережі.

Така організаційна структура дозволяє ефективно координувати діяльність великої мережі магазинів, забезпечувати контроль якості обслуговування та підтримувати стабільний розвиток підприємства.

Переваги запропонованої структури:

- чіткий розподіл управлінських функцій;
- ефективний контроль за роботою великої кількості магазинів;

- оптимізація логістики та закупівель;
- можливість швидкого масштабування мережі;
- підвищення якості обслуговування клієнтів.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовища ТОВ «Домашній маркет».

I. Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність факторів, що формуються всередині організації та безпосередньо впливають на ефективність її діяльності. До основних елементів внутрішнього середовища належать кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна структура, система управління, виробничі потужності та корпоративна культура.

Аналіз діяльності ТОВ «Домашній маркет» свідчить, що підприємство має сформований кадровий потенціал та розвинену систему управління персоналом. Значна частина працівників має професійну або вищу освіту, що позитивно впливає на ефективність виконання виробничих та управлінських функцій. Водночас спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, що може бути пов'язано з оптимізацією кадрової структури підприємства.

Фінансові показники підприємства свідчать про стабільність його діяльності. Незважаючи на певні коливання обсягів реалізації продукції у 2025 році, підприємство продовжує отримувати прибуток та підтримувати позитивний рівень рентабельності.

Важливим елементом внутрішнього середовища є організаційна структура підприємства, яка забезпечує ефективну координацію діяльності різних підрозділів. На підприємстві функціонує система управління персоналом, що включає процеси підбору, адаптації, навчання та розвитку працівників.

Таким чином, внутрішнє середовище підприємства характеризується достатнім рівнем кадрового, організаційного та фінансового потенціалу, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

II. Зовнішнє середовище підприємства включає фактори, що

знаходяться поза межами організації, але впливають на її діяльність. До них належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори.

Економічне середовище впливає на діяльність підприємства через зміну купівельної спроможності населення, рівень інфляції та коливання цін на продукцію. Підприємство змушене адаптувати свою діяльність до змін економічної ситуації на ринку.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль, оскільки зміна споживчих уподобань населення може впливати на структуру попиту на продукцію підприємства. У сучасних умовах споживачі все більше звертають увагу на якість продукції, її безпечність та доступність.

Технологічні фактори пов'язані з розвитком сучасних технологій, автоматизацією виробничих процесів та впровадженням інновацій. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати.

Отже, діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, що вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації та адаптації стратегії розвитку.

Проведемо у таблиці 2.1 SWOT-аналіз ТОВ «Домашній маркет».

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Домашній маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний досвід роботи на ринку	Скорочення чисельності персоналу
Наявність кваліфікованого персоналу	Зниження обсягів реалізації у 2025 році
Сформована система управління персоналом	Обмежені можливості матеріального стимулювання
Розвинена система збуту продукції	Нерівномірна структура продажів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту продукції	Посилення конкуренції на ринку
Впровадження нових технологій	Економічна нестабільність
Залучення нових клієнтів	Зростання цін на ресурси
Підвищення кваліфікації персоналу	Зміна споживчих уподобань

III. Конкурентне середовище підприємства формується під впливом

діяльності інших компаній, які працюють на тому ж ринку та пропонують аналогічну продукцію. Основними конкурентами ТОВ «Домашній маркет» є підприємства, що здійснюють торгівлю продовольчими товарами та мають схожий асортимент продукції.

Конкуренція на цьому ринку є досить високою, оскільки споживачі мають широкий вибір товарів і можуть обирати продукцію різних виробників. Основними факторами конкурентної боротьби є ціна продукції, її якість, широта асортименту та рівень обслуговування клієнтів.

Для підтримання конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати систему управління, підвищувати ефективність використання ресурсів, а також розширювати асортимент продукції та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Домашній маркет» дозволив визначити основні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище підприємства характеризується наявністю кваліфікованого персоналу, сформованою системою управління та стабільними фінансовими результатами.

Разом з тим підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції та економічною нестабільністю. SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, однак для підвищення ефективності діяльності необхідно використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Для більш глибокого дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства доцільно застосувати PEST-аналіз (Таблиця 2.2), який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Цей метод є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, що допомагає визначити можливості та загрози для розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Домашній маркет»

Фактор	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Політичні фактори (P – Political)	Державне регулювання підприємницької діяльності, податкова політика, зміни у трудовому законодавстві, державна підтримка малого та середнього бізнесу, стабільність політичної ситуації в країні.
Економічні фактори (E – Economic)	Рівень інфляції, купівельна спроможність населення, рівень безробіття, коливання валютного курсу, ціни на сировину та енергоресурси, загальний стан економіки країни.
Соціальні фактори (S – Social)	Демографічна структура населення, рівень доходів населення, зміни у споживчих уподобаннях, рівень освіти працівників, ставлення споживачів до якості продукції та сервісу.
Технологічні фактори (T – Technological)	Розвиток сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження нових методів управління, використання інформаційних систем, розвиток електронної комерції та цифрових технологій.

IV. Результати проведеного PEST-аналізу показують, що діяльність ТОВ «Домашній маркет» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища.

Політичні фактори визначають правові умови функціонування підприємства. Зміни у законодавстві, податковій політиці та правилах ведення бізнесу можуть безпосередньо впливати на фінансові результати діяльності підприємства. Тому підприємству важливо постійно відстежувати зміни у нормативно-правовій базі та адаптувати свою діяльність до нових вимог.

Економічні фактори також відіграють значну роль у функціонуванні підприємства. Зміна рівня інфляції, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення можуть впливати на обсяги реалізації продукції. У таких умовах підприємству необхідно здійснювати ефективне управління витратами та формувати конкурентну цінову політику.

Соціальні фактори пов'язані зі змінами у структурі населення, рівні доходів та споживчих уподобаннях. Зростання вимог споживачів до якості продукції та рівня обслуговування змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність та підвищувати рівень сервісу.

Технологічні фактори створюють нові можливості для підвищення

ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій дозволяють підприємству підвищувати продуктивність праці та знижувати виробничі витрати.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про те, що для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Домашній маркет» необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та своєчасно адаптувати свою діяльність до змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємству доцільно вдосконалювати систему управління персоналом, розширювати асортимент продукції, впроваджувати сучасні технології та підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домашній маркет» у Вінниці за останні три роки (2023–2025) наведено в таблиці 2.3. Аналіз зроблений згідно фінансової документації підприємства з додатків А, Б, В, Г.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки свідчить про певні зміни у результатах господарської діяльності підприємства. У 2024 році спостерігається зростання товарної продукції на 10,2 % порівняно з 2023 роком, що становить 142 752 тис. грн. Однак у 2025 році цей показник зменшився на 15,8 %, або на 244 618 тис. грн., що може свідчити про скорочення обсягів виробництва або попиту на продукцію.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки (тис. грн.)

Показники	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024 до 2023	Абс. відхилення 2025 до 2024	Відносне відхилення 2024 до 2023, %	Відносне відхилення 2025 до 2024, %
Товарна продукція, тис. грн.	1 403 337	1 546 089	1 301 471	142 752	-244 618	10,2	-15,8
Обсяг продажів, тис. грн.	1 493 486	1 653 834	1 418 705	160 348	-235 129	10,7	-14,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	105 524	115 607	123 215	10 083	7 608	9,6	6,6
Коефіцієнт амортизації, %	34	37	41	3	4	8,8	10,8
Продуктивність активів, грн.	13	13	11	–	-3	–	-15,4
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	130	153	175	23	22	17,7	14,4
Середньооблікова кількість працівників, осіб	811	754	703	-57	-51	-7,0	-6,8
Загальна заробітна плата, тис. грн.	108 687	141 832	151 426	33 145	9 594	30,5	6,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11 168	13 840	17 950	2 672	4 110	23,9	29,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	–	2	1	2	-1	x	-50
Виробничі витрати, тис. грн.	1 372 687	1 498 568	1 229 944	125 881	-268 624	9,1	-17,9
Виробничі витрати на 1 грн продукції	0,978	0,969	0,945	-0,009	-0,024	-0,9	-2,5
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	120 799	155 266	188 761	34 467	33 495	28,5	21,6
Рентабельність реалізованої продукції, %	8,1	9,4	13,3	1,3	3,9	16,0	41,5

Аналогічна тенденція простежується і щодо обсягу продажів: у 2024 році він зріс на 10,7 %, а у 2025 році знизився на 14,2 %. Середньорічна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду поступово

зростала, що свідчить про оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Коефіцієнт амортизації також має тенденцію до збільшення, що може вказувати на поступове зношення основних засобів.

Показник продуктивності активів у 2025 році знизився порівняно з попередніми роками, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства. Водночас фондоозброєність праці зросла, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення технічного забезпечення працівників.

Середньооблікова кількість працівників протягом аналізованого періоду скорочувалася, що може бути пов'язано з оптимізацією персоналу або автоматизацією процесів. При цьому загальний фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата працівників зростали, що свідчить про підвищення рівня оплати праці.

Виробничі витрати у 2025 році зменшилися на 17,9 %, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства. У результаті прибуток від реалізації продукції стабільно зростав протягом досліджуваного періоду. Рентабельність реалізованої продукції також суттєво підвищилася, досягнувши 13,3 % у 2025 році, що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Загалом результати аналізу вказують на покращення фінансових результатів підприємства попри певне скорочення обсягів виробництва та продажів у 2025 році.

Проаналізуємо продажі підприємства. Продажі є одними з ключових показників ефективності, що характеризують діяльність компанії. Продажі відносяться до кількості проданих компанією товарів, як тих, що вироблені власними силами, так і тих, що придбані у зовнішніх постачальників [58, с. 109]. Динаміка та склад продажів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки представлені в таблиці 2.4 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.4 – Динаміка та склад продажів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024 до 2023	Абс. відхилення 2025 до 2024	Відносне відхилення 2024 до 2023, %	Відносне відхилення 2025 до 2024, %
Продажі з урахуванням ПДВ, всього, тис. грн.	1 511 169	1 671 433	1 437 132	160 264	-234 301	110,6	86,0
Опт, тис. грн.	473 689	532 849	424 389	59 160	-108 460	112,5	79,6
Дрібний опт, тис. грн.	896 088	965 314	769 848	69 226	-195 466	107,7	79,8
Роздрібна торгівля, тис. грн.	123 709	155 671	224 468	31 962	68 797	125,8	144,2
Інші продажі, тис. грн.	17 683	17 599	18 427	-84	828	99,5	104,7

Аналіз динаміки та структури продажів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки показує зміни у загальному обсязі реалізації та структурі каналів продажу підприємства. Загальний обсяг продажів з урахуванням ПДВ у 2024 році збільшився порівняно з 2023 роком на 160 264 тис. грн., або на 10,6 %. Проте у 2025 році спостерігається зниження загального обсягу продажів на 234 301 тис. грн., що становить 14 % порівняно з 2024 роком.

Оптові продажі у 2024 році зросли на 12,5 %, однак у 2025 році зменшилися на 20,4 %, що свідчить про скорочення обсягів реалізації через цей канал. Подібна тенденція спостерігається і у сегменті дрібного опту, де у 2024 році відбулося зростання на 7,7 %, а у 2025 році - зниження на 20,2 %.

Водночас роздрібна торгівля демонструє стабільну позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду. У 2024 році обсяг роздрібних продажів зріс на 25,8 %, а у 2025 році - ще на 44,2 %, що свідчить про значне посилення ролі цього каналу реалізації у структурі доходів підприємства.

Інші види продажів залишаються відносно стабільними, з незначними коливаннями протягом досліджуваного періоду. Загалом результати аналізу свідчать про поступову зміну структури продажів підприємства, зокрема зростання ролі роздрібної торгівлі та зменшення частки оптових каналів у

2025 році. Це може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, попиту споживачів або стратегії збуту підприємства.

З таблиці видно, що зміна товарообігу у 2025 році відбулася переважно за рахунок зміни дрібнооптового товарообігу на 195466 тис. грн. або 20,2%.

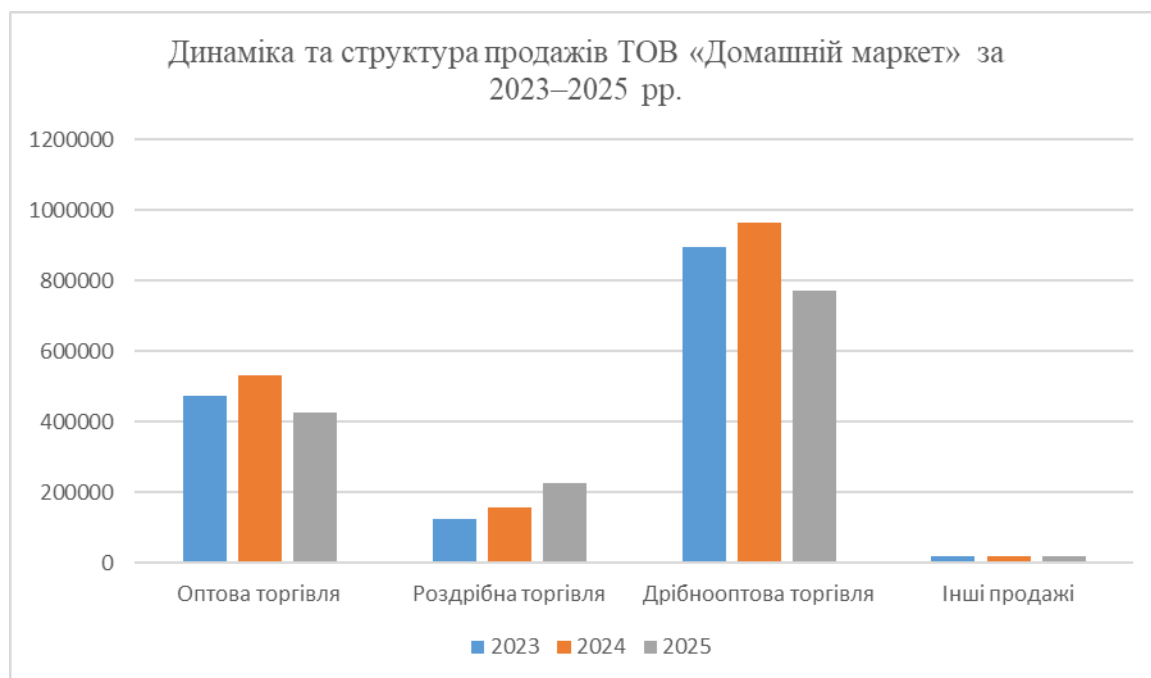


Рисунок 2.1 – Динаміка та структура продажів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 рр.

У 2024 році виручка ТОВ «Домашній маркет» зменшилася на 160,3 млн грн, або на 10,6%, з яких 59,1 млн гривень (12,5%) припадало на оптову торгівлю, 69,2 млн гривень (7,7%) – на дрібну оптову торгівлю та 32 млн гривень (25,8%) – на роздрібну. Одночасно виручка від інших продажів зменшилася на 0,084 млн гривень (0,5%).

Загальна виручка ТОВ «Домашній маркет» у 2025 році зменшилася на 234,3 млн гривень, або на 14%, з яких 108 млн гривень (20,4%) – на оптову торгівлю та 195,5 млн гривень (20,2%) – на дрібну оптову торгівлю. Водночас роздрібні продажі зросли на 68,8 млн гривень (44,2%), а інші продажі – на 0,8 млн гривень (4,7%).

Структура доходів компанії наведена в таблиці 2.5 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.5 – Структура доходів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Показник	2023, тис. грн.	%	2024, тис. грн.	%	2025, тис. грн.	%
Загальний дохід з урахуванням ПДВ	1 511 169	100	1 671 433	100	1 437 132	100
Оптова торгівля	473 689	31,35	532 849	31,88	424 389	29,53
Дрібна оптова торгівля	896 088	59,30	965 314	57,75	769 848	53,57
Роздрібна торгівля	123 709	8,19	155 671	9,31	224 468	15,62
Інші продажі	17 683	1,17	17 599	1,05	18 427	1,28

Аналіз структури доходів ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити зміну частки різних напрямів діяльності у формуванні загального доходу підприємства. Загальний дохід з урахуванням ПДВ у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком, проте у 2025 році спостерігається його зниження.

Найбільшу частку у структурі доходів протягом усього аналізованого періоду займає дрібна оптова торгівля. У 2023 році її частка становила 59,3 %, у 2024 році - 57,75 %, а у 2025 році зменшилася до 53,57 %. Незважаючи на зниження частки, цей напрям залишається основним джерелом доходів підприємства.

Оптова торгівля також має значну питому вагу у структурі доходів. Її частка у 2023–2024 роках становила понад 31 %, проте у 2025 році вона скоротилася до 29,53 %, що свідчить про певне зменшення ролі цього каналу реалізації.

Водночас спостерігається суттєве зростання частки роздрібної торгівлі. Якщо у 2023 році вона становила лише 8,19 %, то у 2025 році зросла до 15,62%, що свідчить про активний розвиток роздрібного напрямку діяльності підприємства. Інші види продажів займають незначну частку у загальній структурі доходів і залишаються відносно стабільними протягом аналізованого періоду.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступову зміну структури доходів підприємства, зокрема зростання ролі роздрібної торгівлі та

поступове скорочення частки оптових продажів. Це може бути пов'язано зі зміною ринкової стратегії підприємства та орієнтацією на кінцевого споживача.

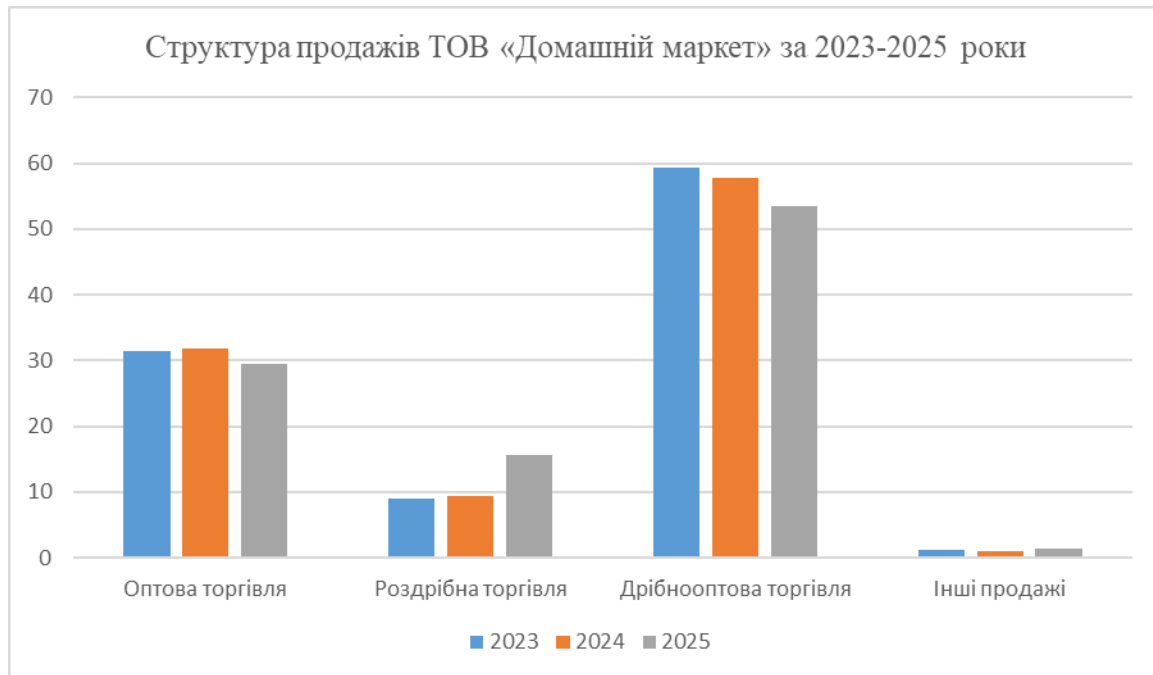


Рисунок 2.2 - Структура продажів ТОВ «Домашній маркет» за 2023-2025 роки

З таблиці 2.5 видно, що дрібна оптова та оптова торгівля становлять найбільшу частку торговельного доходу:

2023: Дрібна оптова торгівля (59,3%), Оптова торгівля (31,35%);

2024: Дрібна оптова торгівля (57,75%), Оптова торгівля (31,88%);

2025: Дрібна оптова торгівля (53,57%), Оптова торгівля (29,53%).

Оскільки найбільший прибуток компанія отримує від роздрібною торгівлі, це не має оптимального впливу на ключові показники ефективності компанії. Хоча роздрібна торгівля щорічно зростає, темпи зростання є повільними. Річні прирости становлять:

2023 -8,19%;

2024 рік -9,31%, що на 1,12% менше порівняно з 2023 роком.

2025 рік -15,62%, що на -6,31% більше порівняно з 2024 роком.

У таблиці 2.6 та на рисунку 2.3 показано динаміку та склад показників собівартості продукції.

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура виробничих витрат ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Показник	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	2025, тис. грн.	Абс. відхилення 2024 до 2023	Абс. відхилення 2025 до 2024	Відносне відхилення 2024 до 2023, %	Відносне відхилення 2025 до 2024, %
Відсотки за торговими кредитами	2 216	2 378	969	162	-1 409	107,3	41,0
Відшкодування витрат	2 759	6 654	3 058	3 895	-3 596	241,1	46,0
Реалізація пакувальних матеріалів	7 252	199	320	-7 053	121	2,7	161,0
Орендна плата, витрати на зберігання	4 794	7 380	11 058	2 585	3 678	153,9	150,0
Послуги з обслуговування транспортних засобів, ветеринарні сертифікати	661	988	3 023	327	2 035	149,4	306,0
Всього	17 683	17 599	18 427	-84	828	99,5	105,0

Аналіз динаміки та структури виробничих витрат ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки показує зміну обсягів окремих статей витрат підприємства. Загальна сума витрат у 2024 році дещо зменшилася порівняно з 2023 роком на 84 тис. грн., що становить 0,5 %. Проте у 2025 році спостерігається зростання загального обсягу витрат на 828 тис. грн., або на 5 % порівняно з попереднім роком.

Витрати на сплату відсотків за торговими кредитами у 2024 році збільшилися на 7,3 %, однак у 2025 році суттєво зменшилися на 59 %, що може свідчити про скорочення обсягів залучених кредитних ресурсів. Значні коливання спостерігаються також за статтею відшкодування витрат: у 2024 році вони зросли більш ніж у два рази, проте у 2025 році зменшилися на 54 %.

Витрати, пов'язані з реалізацією пакувальних матеріалів, у 2024 році різко скоротилися, але у 2025 році дещо зросли. Найбільше зростання протягом досліджуваного періоду спостерігається за витратами на оренду та

зберігання продукції, які збільшилися з 4 794 тис. грн. у 2023 році до 11 058 тис. грн. у 2025 році. Це може свідчити про розширення складських площ або зростання вартості оренди.

Суттєво зросли витрати на обслуговування транспортних засобів та отримання ветеринарних сертифікатів, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів логістичних операцій. Загалом результати аналізу свідчать про зміну структури витрат підприємства та збільшення ролі логістичних і складських витрат у формуванні загальної суми виробничих витрат.

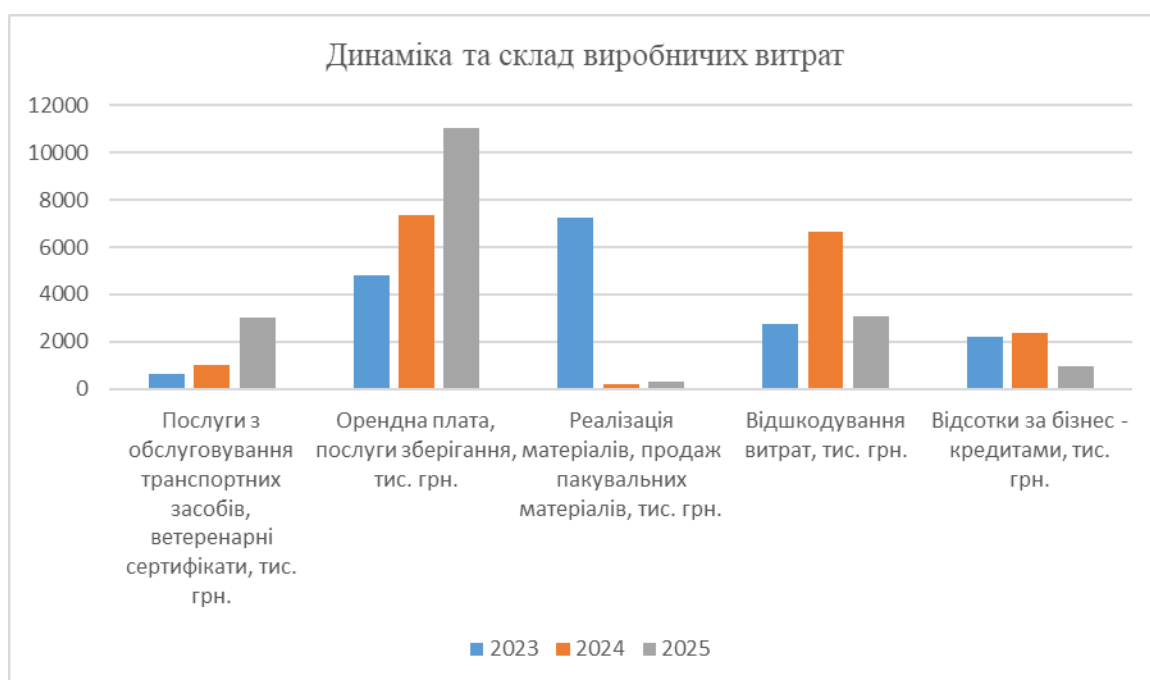


Рисунок 2.3 – Динаміка та склад виробничих витрат

Найбільшу частку виробничих витрат складають орендна плата, технічне обслуговування транспортних засобів та відшкодування витрат за послуги, узгоджені за договором.

У таблиці 2.7 та на рисунку 2.4 показано динаміку та склад продажів за видами продукції.

Таблиця 2.7 – Аналіз змін динаміки та складу продажів за видами продукції ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Показник	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	2025, тис. грн.	Абс. відхилення 2024 до 2023	Абс. відхилення 2025 до 2024	Темп зростання 2024 до 2023, %	Темп зростання 2025 до 2024, %	Питома вага 2023, %	Питома вага 2024, %	Питома вага 2025, %
Закуплені товари	1 228 262	1 304 482	1 069 183	76 220	-235 299	106,2	82,0	82,2	79,1	75,4
Власне виробництво	265 224	349 352	349 522	84 128	170	131,7	100,0	17,8	20,9	24,6
Всього	1 493 486	1 653 834	1 418 705	160 348	-235 129	110,7	85,9	100	100	100

Аналіз динаміки та структури продажів ТОВ «Домашній маркет» за видами продукції за 2023–2025 роки показує зміни у співвідношенні реалізації закуплених товарів і продукції власного виробництва. Загальний обсяг продажів у 2024 році зріс на 10,7 % порівняно з 2023 роком, що становить 160 348 тис. грн. Однак у 2025 році відбулося зниження загального обсягу продажів на 235 129 тис. грн., або на 14,1 %.

Найбільшу частку в структурі продажів займають закуплені товари. У 2023 році їх частка становила 82,2 %, у 2024 році — 79,1 %, а у 2025 році зменшилася до 75,4 %. Це свідчить про поступове скорочення ролі перепродажу закупленої продукції у структурі доходів підприємства.

Водночас обсяг продажів продукції власного виробництва демонструє позитивну динаміку. У 2024 році цей показник зріс на 84 128 тис. грн., або на 31,7 %, а у 2025 році залишився майже на тому ж рівні. Частка власного виробництва у структурі продажів збільшилася з 17,8 % у 2023 році до 24,6 % у 2025 році.

Зростання питомої ваги продукції власного виробництва свідчить про поступове посилення виробничого напрямку діяльності підприємства. Це може сприяти підвищенню рівня прибутковості, оскільки власне виробництво зазвичай забезпечує вищу маржу порівняно з перепродажем закуплених товарів. Загалом результати аналізу свідчать про зміну структури продажів підприємства та поступову орієнтацію на розвиток власного виробництва.

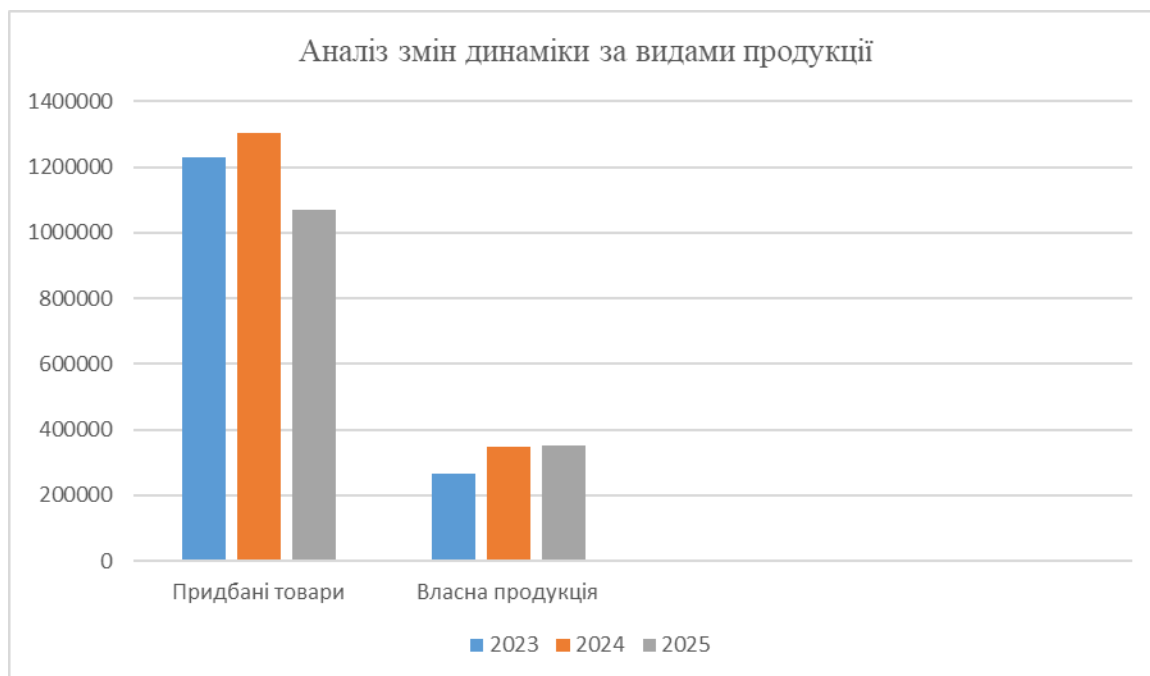


Рисунок 2.4 – Аналіз змін динаміки за видами продукції

У 2025 році обсяг продажів зменшився. Продажі придбаних товари зменшилися на 234,5 млн грн. (або 17,7%), тоді як продажі продукції власного виробництва зросли на 0,17 млн грн.

Проведемо аналіз асортименту та структури продукції. Аналіз продажів за асортиментом наведено в таблиці 2.8 (Додаток – Д).

Аналіз товарообороту ТОВ «Домашній маркет» за асортиментними групами за 2023–2025 роки показує суттєві зміни у структурі реалізації продукції. У 2023 році найбільшу частку товарообороту становили м'ясопродукти - 41,7 %, серед яких основну частку займало м'ясо птиці. Однак у наступні роки спостерігається значне скорочення товарообороту цієї групи.

У 2024 році товарооборот м'ясопродуктів зменшився, а їх частка у загальному обсязі продажів скоротилася до 34,35 %. У 2025 році ця тенденція продовжилася, і частка м'ясної продукції знизилася до 27,56 %. Найбільше скорочення відбулося у сегменті м'яса птиці, де товарооборот зменшився більш ніж на 229 млн грн у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Водночас спостерігається зростання ролі рибної продукції у структурі товарообороту підприємства. Товарооборот свіжомороженої риби зріс у 2024

році та зайняв 42,47 % у структурі продажів, а у 2025 році його частка збільшилася до 48,51 %. Це свідчить про підвищення попиту на рибну продукцію та зміну асортиментної політики підприємства.

Окремі види продукції, такі як фасована морожена риба, також демонструють стабільне зростання товарообороту. Водночас реалізація деяких товарів, зокрема рибних наборів та продукції з рибними добавками, має тенденцію до скорочення.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступову зміну структури товарообороту підприємства. Відбувається зменшення частки м'ясної продукції та зростання ролі рибної продукції у загальному обсязі продажів. Це може бути пов'язано зі змінами споживчих переваг, цінової політики або стратегії формування асортименту підприємства.

2.3. Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу підприємства

Основними цілями аналізу показників праці є:

1. Дослідити динаміку зміни показників праці, визначити причини змін їх рівнів та визначити їхній вплив на обсяг виробництва.
2. Визначити потенціал для підвищення продуктивності праці та його вплив на обсяг виробництва.
3. Розробити рішення для покращення управління людськими ресурсами. Склад робочої сили наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура чисельності працівників ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Категорія працівників	2023 Кількість, осіб	Питома вага, %	2024 Кількість, осіб	Питома вага, %	2025 Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютна зміна 2024– 2023	Абсолютна зміна 2025– 2024	Темп зростання 2024– 2023, %	Темп зростання 2025– 2024, %
Працівники (основний персонал)	220	27,1	215	28,5	202	28,7	-5	-13	97,7	94,0
Керівники	57	7,0	55	7,3	52	7,4	-2	-3	96,5	94,5
Фахівці	37	4,6	36	4,8	36	5,1	-1	0	97,3	100,0
Персонал відділу продажів та операцій	497	61,3	448	59,4	413	58,8	-49	-35	90,1	92,2
Всього	811	100	754	100	703	100	-57	-51	93,0	93,2

Аналіз структури чисельності працівників ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки свідчить про поступове скорочення загальної чисельності персоналу підприємства. У 2023 році на підприємстві працювало 811 осіб, у 2024 році чисельність зменшилася до 754 осіб, а у 2025 році - до 703 осіб. Таким чином, у 2024 році чисельність працівників скоротилася на 57 осіб, або на 7 %, а у 2025 році - ще на 51 особу, що становить 6,8 %.

Найбільшу частку в структурі персоналу займає персонал відділу продажів та операцій. У 2023 році їх частка становила 61,3 % загальної чисельності працівників підприємства. У 2024 році цей показник знизився до 59,4 %, а у 2025 році - до 58,8 %. Скорочення чисельності цієї категорії працівників становило 49 осіб у 2024 році та 35 осіб у 2025 році.

Чисельність основного персоналу також поступово зменшувалася. У 2023 році вона становила 220 осіб, у 2024 році — 215 осіб, а у 2025 році - 202 особи. Водночас частка цієї категорії працівників у загальній структурі персоналу дещо зросла - з 27,1 % до 28,7 %, що свідчить про відносну стабільність цієї групи працівників.

Кількість керівників протягом аналізованого періоду також скоротилася з 57 осіб у 2023 році до 52 осіб у 2025 році. Незважаючи на

зменшення абсолютної чисельності, їх частка у структурі персоналу дещо зросла, що пояснюється загальним скороченням чисельності працівників підприємства.

Чисельність фахівців протягом досліджуваного періоду залишалася майже незмінною. У 2023 році вона становила 37 осіб, у 2024 році - 36 осіб, а у 2025 році також 36 осіб. При цьому їх питома вага поступово збільшувалася з 4,6 % до 5,1 %.

Отже, результати аналізу свідчать про оптимізацію кадрової структури підприємства, яка проявляється у скороченні чисельності персоналу, передусім працівників відділу продажів та операцій. Водночас частка управлінського та кваліфікованого персоналу у структурі кадрів дещо зростає, що може свідчити про підвищення ролі управлінських та професійних функцій у діяльності підприємства.

Зміна кількості працівників протягом звітного періоду характеризується абсолютними та відносними показниками. Коефіцієнт плинності кадрів представлений на основі показників найму та звільнення, а також загальної плинності робочої сили. Ключові показники ефективності руху персоналу всередині компанії розраховуються з використанням даних з балансу працівників (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники розвитку робочої сили ТОВ «Домашній маркет» (осіб)

Показники	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024–2023	Абсолютна зміна 2025–2024
Кількість працівників на початок року	854	764	721	-90	-43
Нові працівники – всього	2	8	6	+6	-2
Звільнення – всього	92	51	28	-41	-23
у тому числі:					
– у зв’язку з виходом на пенсію	2	–	1	-2	+1
– скорочення штату	87	38	17	-49	-21
– за власним бажанням	3	13	10	+10	-3

Показники	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024–2023	Абсолютна зміна 2025–2024
– з інших причин	–	–	–	–	–
Кількість працівників на кінець року	764	721	699	-43	-22
Середньооблікова кількість працівників	811	754	703	-57	-51
Коефіцієнт входу, %	0,3	1,1	0,9	+0,8	-0,2
Коефіцієнт відтоку, %	10,8	6,7	3,9	-4,1	-2,8
Коефіцієнт флуктуації, %	0,4	1,7	1,4	+1,3	-0,3

Аналіз показників розвитку робочої сили ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу підприємства. На початок 2023 року на підприємстві працювало 854 особи, тоді як на початок 2024 року їх кількість зменшилася до 764 осіб, тобто на 90 осіб. У 2025 році чисельність працівників на початок року становила 721 особу, що на 43 особи менше порівняно з попереднім роком.

Протягом аналізованого періоду спостерігається незначна кількість нових працівників. У 2023 році було прийнято лише 2 особи, у 2024 році - 8 осіб, а у 2025 році - 6 осіб. Це свідчить про обмежене оновлення кадрового складу підприємства.

Водночас значно більшою є кількість звільнень. У 2023 році підприємство залишили 92 працівники, у 2024 році - 51 особа, а у 2025 році - 28 осіб. Найбільша кількість звільнень відбувалася у зв'язку зі скороченням штату, що може свідчити про оптимізацію кадрової структури підприємства.

Значна частина працівників також звільнялася за власним бажанням. У 2024 році таких звільнень було 13 осіб, що більше порівняно з 2023 роком. Однак у 2025 році їх кількість зменшилася до 10 осіб. Вихід на пенсію має незначний вплив на загальну чисельність працівників.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства також має тенденцію до зменшення. У 2023 році вона становила 811 осіб, у 2024 році - 754 особи, а у 2025 році - 703 особи.

Аналіз коефіцієнтів руху робочої сили показує, що коефіцієнт входу у 2024 році зріс до 1,1 %, але у 2025 році дещо знизився до 0,9 %. Водночас

коефіцієнт відтоку працівників значно зменшився - з 10,8 % у 2023 році до 3,9 % у 2025 році. Це свідчить про поступове стабілізування кадрового складу підприємства.

Коефіцієнт флуктуації у 2024 році зріс до 1,7 %, проте у 2025 році знизився до 1,4 %. Загалом результати аналізу свідчать про зменшення інтенсивності руху робочої сили та стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Показники свідчать про значну мобільність робочої сили, особливо у 2023 році, головним чином через оптимізацію робочої сили, а також низьку заробітну плату та високу інтенсивність праці.

Для аналізу ефективності розподілу персоналу ми розглядаємо плинність на одного працівника в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показник ефективності на одного працівника ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024–2023	Абсолютна зміна 2025–2024	Відносна зміна 2024–2023, %	Відносна зміна 2025–2024, %
Виручка (без ПДВ), тис. грн	1 403 337	1 546 089	1 301 471	+142 752	-244 618	110,2	84,2
Середньооблікова кількість працівників, осіб	811	754	703	-57	-51	93,0	93,2
Виручка на одного працівника, тис. грн/особу	1 730,4	2 050,5	1 851,3	+320,1	-199,2	118,5	90,3

Аналіз показників ефективності діяльності на одного працівника ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити рівень продуктивності праці на підприємстві. Основним показником ефективності у даному випадку виступає виручка, яка припадає на одного працівника.

У 2023 році загальна виручка підприємства становила 1 403 337 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс до 1 546 089 тис. грн., що на 142 752 тис.

грн. або на 10,2 % більше порівняно з попереднім роком. Однак у 2025 році спостерігається зниження виручки до 1 301 471 тис. грн., що на 244 618 тис. грн. або на 15,8 % менше порівняно з 2024 роком.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду поступово скорочувалася. У 2023 році вона становила 811 осіб, у 2024 році - 754 особи, а у 2025 році - 703 особи. Таким чином, чисельність працівників зменшилася на 57 осіб у 2024 році та на 51 особу у 2025 році.

Показник виручки на одного працівника у 2024 році значно зріс порівняно з 2023 роком і становив 2 050,5 тис. грн. на одного працівника, що на 320,1 тис. грн. або на 18,5 % більше. Таке зростання може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації продукції та одночасним скороченням чисельності персоналу.

У 2025 році показник виручки на одного працівника зменшився до 1 851,3 тис. грн., що на 199,2 тис. грн. або на 9,7 % менше порівняно з 2024 роком. Це зниження пояснюється скороченням обсягів виручки підприємства, незважаючи на подальше зменшення чисельності працівників.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що у 2024 році підприємство досягло найвищого рівня продуктивності праці, однак у 2025 році ефективність використання трудових ресурсів дещо знизилася. Проте загалом показник виручки на одного працівника у 2025 році залишається вищим, ніж у 2023 році, що свідчить про певне підвищення ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для більш повної картини вікова структура працівників компанії представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вікова структура персоналу ТОВ «Домашній маркет» (%)

Вікова група (роки)	Працівники, %	Кваліфіковані працівники, %	Керівники, %
До 20 років	4,1	4,1	4,6
20–29 років	52,6	35,0	29,2
30–39 років	36,9	41,6	41,0
40–49 років	10,5	24,0	29,2
Понад 50 років	5,9	5,3	6,0
Всього	100	100	100

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Домашній маркет» дозволяє оцінити розподіл працівників підприємства за віковими категоріями та визначити особливості кадрового потенціалу організації. Вікова структура персоналу є важливим показником, оскільки вона впливає на рівень професійного досвіду, продуктивність праці та перспективи розвитку підприємства.

Найбільшу частку серед працівників займає вікова група 20–29 років, яка становить 52,6 % від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про відносно молодий склад працівників підприємства. Серед кваліфікованих працівників і керівників найбільшу частку становить вікова група 30–39 років, що відповідно складає 41,6 % та 41,0 %. Такий розподіл пояснюється тим, що працівники цієї вікової категорії мають достатній рівень професійного досвіду та кваліфікації для виконання більш складних виробничих та управлінських функцій.

Вікова група 40–49 років представлена меншою кількістю працівників, однак її частка серед керівників і кваліфікованих працівників є відносно вищою. Це свідчить про те, що працівники цієї вікової категорії часто займають керівні або відповідальні посади, що потребують значного досвіду та професійних знань.

Частка працівників віком до 20 років є незначною, що пояснюється вимогами до професійної підготовки та досвіду роботи на підприємстві. Також відносно невеликою є частка працівників віком понад 50 років, що може

свідчити про оновлення кадрового складу та залучення молодших працівників.

Таким чином, результати аналізу показують, що на підприємстві сформована відносно збалансована вікова структура персоналу. Значна частка молодих працівників забезпечує динамічність розвитку підприємства, тоді як працівники середнього віку забезпечують стабільність діяльності та передачу професійного досвіду.

Розвиток вікової структури робочої сили протягом багатьох років показано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Розвиток вікової структури робочої сили ТОВ «Домашній маркет», %

Вікова група, роки	2023	2024	2025
До 20	5,0	4,7	4,4
20–29	32,2	35,9	41,0
30–39	41,0	38,5	35,0
40–49	19,4	18,0	15,6
Понад 50	2,4	2,9	4,0
Всього	100	100	100

Аналіз розвитку вікової структури робочої сили ТОВ «Домашній маркет» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити тенденції змін у віковому складі персоналу підприємства. Вікова структура є важливим показником, оскільки вона характеризує потенціал трудових ресурсів, рівень професійного досвіду працівників та перспективи розвитку підприємства.

Найбільшу частку серед працівників підприємства протягом аналізованого періоду становлять працівники вікової групи 30–39 років. У 2023 році їх частка складала 41 %, проте у 2024 році вона дещо зменшилася до 38,5 %, а у 2025 році - до 35 %. Це може свідчити про поступове омолодження кадрового складу підприємства.

Водночас спостерігається стійка тенденція до збільшення частки працівників вікової групи 20–29 років. У 2023 році ця група становила 32,2 % від загальної чисельності персоналу, у 2024 році - 35,9 %, а у 2025 році - вже

41 %. Таке зростання пояснюється тим, що керівництво підприємства зацікавлене у залученні молодих спеціалістів, які мають сучасні знання, швидко адаптуються до нових умов роботи та сприяють інноваційному розвитку підприємства.

Частка працівників вікової групи 40–49 років протягом досліджуваного періоду поступово зменшується: з 19,4 % у 2023 році до 15,6 % у 2025 році. Це може бути пов'язано як зі змінами у кадровій політиці підприємства, так і з природними процесами руху персоналу.

Найменшу частку у структурі персоналу займають працівники віком до 20 років та понад 50 років. Їх питома вага залишається відносно невеликою протягом усього аналізованого періоду, що є характерним для багатьох підприємств, де основну частину працівників становлять особи працездатного віку.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступове омолодження кадрового складу підприємства. Зростання частки молодих працівників може позитивно впливати на динамічність розвитку підприємства, впровадження нових підходів до роботи та підвищення рівня інноваційності діяльності. Водночас важливим завданням управління персоналом є забезпечення ефективної взаємодії між молодими працівниками та досвідченими фахівцями з метою передачі професійного досвіду.



Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу у 2025 році

На рисунку 2.6 чітко видно, що 41% персоналу віком до 30 років, 35% – до 40 років, а 24% – до 50 років.

Освітня структура наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Освітня структура персоналу ТОВ «Домашній маркет» у 2025 році (% від загальної кількості)

Рівень освіти	Загальна кількість працівників, %	Кваліфіковані робітники, %	Керівники, %
Неповна середня освіта	—	—	—
Середня освіта	22,0	45,8	—
Професійно-технічна освіта	45,0	54,2	42,1
Вища освіта	33,0	—	57,9
Всього	100	100	100

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Домашній маркет» у 2025 році дає змогу оцінити рівень професійної підготовки працівників підприємства. Освітній рівень персоналу є важливим фактором ефективності діяльності підприємства, оскільки від нього значною мірою залежить якість виконання виробничих і управлінських функцій.

Згідно з даними таблиці, найбільшу частку серед працівників

підприємства становлять працівники з професійно-технічною освітою, на яких припадає 45 % від загальної чисельності персоналу. Серед кваліфікованих робітників ця частка ще вища - 54,2 %. Це пояснюється тим, що виконання виробничих та операційних завдань на підприємстві потребує відповідних професійних навичок і практичної підготовки.

Значну частку працівників становлять також особи з вищою освітою, які складають 33 % від загальної кількості персоналу. При цьому серед керівників їх частка є найбільшою — 57,9 %, що свідчить про високі вимоги до освітнього рівня управлінського персоналу.

Працівники із середньою освітою становлять 22 % від загальної чисельності персоналу. Серед кваліфікованих робітників їх частка становить 45,8 %, що свідчить про те, що частина працівників виконує функції, які не потребують високого рівня спеціалізованої освіти.

Таким чином, освітня структура персоналу ТОВ «Домашній маркет» характеризується достатньо високим рівнем професійної підготовки. Значна частка працівників з професійно-технічною та вищою освітою забезпечує ефективне виконання виробничих та управлінських функцій. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи та подальшого розвитку підприємства.

Більшість працівників мають вищу або середню професійну освіту, але не в необхідній галузі роботи. Як видно з Таблиці 2.14 та Рисунку 2.6, цього не завжди достатньо для виконання завдань.

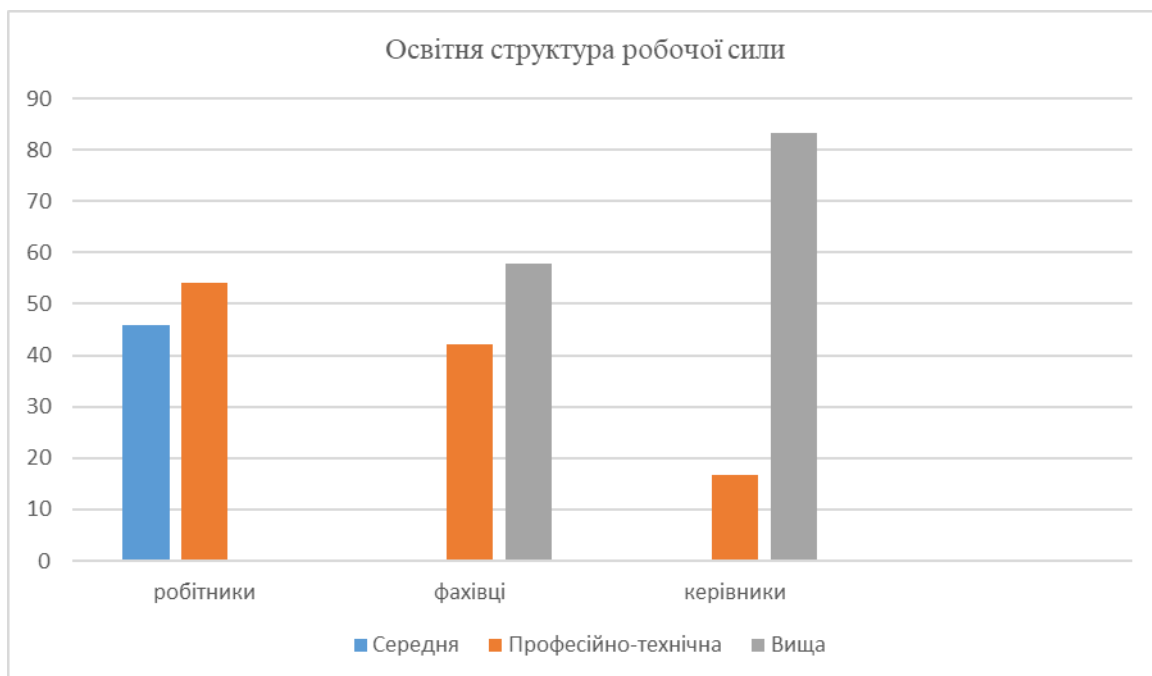


Рисунок 2.6 – Освітня структура робочої сили

Розглянемо структуру працівників, що працюють за спеціальністю, та за їхньою кваліфікацією (Таблиця 2.15). З таблиці видно, що кількість постійних працівників збільшується переважно за рахунок працівників із професійно-технічною середньою освітою та відповідною кваліфікацією. У 2023 році в середньому 80,6% робочої сили мали постійну роботу, 41,9% мали вищу освіту, а 16,1% працювали за спеціальністю.

Таблиця 2.15 – Аналіз структури працівників за галуззю знань та кваліфікацією ТОВ «Домашній маркет», %

Показники	2023	2024	2025
Постійні працівники	80,6	82,0	81,6
Працівники з вищою освітою	41,9	38,5	35,9
Працівники за галуззю знань та кваліфікацією	32,6	16,1	17,9
у тому числі:			
– керівники	6,4	5,1	4,1
– працівники	30,6	9,7	12,8
Інші категорії персоналу	12,8	26,5	29,3
Загальна чисельність робочої сили	100	100	100

Аналіз структури працівників ТОВ «Домашній маркет» за галуззю

знань та рівнем кваліфікації за 2023–2025 роки дозволяє оцінити професійний склад трудових ресурсів підприємства. Рівень кваліфікації працівників є важливим фактором ефективності діяльності підприємства, оскільки він визначає здатність персоналу виконувати виробничі та управлінські завдання.

Згідно з даними таблиці, найбільшу частку серед працівників підприємства становлять постійні працівники. У 2023 році їх частка становила 80,6 %, у 2024 році вона зросла до 82 %, а у 2025 році дещо знизилася до 81,6 %. Це свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства.

Частка працівників з вищою освітою протягом аналізованого періоду поступово зменшується. У 2023 році вона становила 41,9 %, у 2024 році - 38,5 %, а у 2025 році - 35,9 %. Таке зниження може бути пов'язане зі змінами у структурі персоналу або зростанням частки працівників, зайнятих у виробничих та операційних підрозділах, де не завжди потрібна вища освіта.

Частка працівників, які працюють відповідно до своєї галузі знань та кваліфікації, у 2023 році становила 32,6 %, однак у 2024 році вона значно зменшилася до 16,1 %, а у 2025 році дещо зросла до 17,9 %. Це може свідчити про певні зміни у структурі зайнятості або перерозподіл функцій між працівниками.

Серед цієї категорії працівників виділяються керівники, частка яких зменшується з 6,4 % у 2023 році до 4,1 % у 2025 році. Частка працівників, що працюють за спеціальністю, також змінюється протягом досліджуваного періоду, що може бути пов'язано зі змінами у кадровій політиці підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про певні зміни у структурі кваліфікації персоналу підприємства. Незважаючи на зниження частки працівників з вищою освітою, підприємство зберігає достатній рівень професійного потенціалу, що дозволяє забезпечувати ефективне виконання виробничих та управлінських функцій. Водночас для підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно приділяти більше уваги підвищенню кваліфікації працівників та їх професійному розвитку.

Така ситуація негативно впливає на продуктивність та динамічність

робочої сили, а також на конкурентоспроможність компанії. Крім того, компанія наймає низку співробітників, кваліфікація яких не відповідає посадам, які вони обіймають (Таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз розбіжності між посадою та кваліфікацією працівників ТОВ «Домашній маркет»

Посада	Необхідна кваліфікація для посади	Фактична кваліфікація працівника	Наявність розбіжності
Директор	Вища бізнес-освіта	Вища технічна освіта	Так
Бухгалтер	Вища бізнес-освіта	Вища бізнес-освіта	Ні
Технік	Професійно-технічна освіта	Вища професійна підготовка	Частково
Робітник	Атестат про повну загальну середню освіту	Професійно-технічна освіта	Ні

Аналіз відповідності кваліфікації працівників займаним посадам є важливим елементом оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Відповідність рівня освіти та професійної підготовки вимогам посади безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання робочих обов'язків та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Згідно з даними таблиці, на посаді директора працює працівник із вищою технічною освітою, тоді як для цієї посади передбачена вища бізнес-освіта. Це свідчить про певну розбіжність між вимогами до посади та фактичним рівнем освіти працівника. Проте на практиці така ситуація є досить поширеною, оскільки досвід управлінської діяльності може частково компенсувати відсутність спеціалізованої бізнес-освіти.

Щодо посади бухгалтера, то кваліфікація працівника повністю відповідає встановленим вимогам, оскільки працівник має вищу бізнес-освіту. Це свідчить про належний рівень професійної підготовки для виконання функцій фінансового обліку та контролю.

На посаді техніка фактична кваліфікація працівника перевищує встановлені вимоги. Зокрема, працівник має вищу професійну підготовку, тоді

як для виконання цієї роботи достатньо професійно-технічної освіти. Така ситуація свідчить про наявність певного резерву професійних знань та потенціалу для подальшого кар'єрного зростання.

Для посади робітника передбачено наявність повної загальної середньої освіти. Фактичний рівень освіти працівника - професійно-технічна освіта - є навіть вищим за встановлені вимоги, що позитивно впливає на якість виконання виробничих завдань.

Таким чином, результати аналізу показують, що на підприємстві загалом спостерігається достатній рівень відповідності між кваліфікацією працівників та вимогами займаних посад. У деяких випадках кваліфікація працівників навіть перевищує встановлені вимоги, що створює додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та професійного розвитку персоналу.

Відділ кадрів компанії представлений клерком, який веде особові справи та займається комунікацією з адміністрацією. Хоча керуючий директор має вищу освіту, хоча й не у відповідній галузі, це є важливим для ефективного та професійного управління. Працівникам також бракує достатньої кваліфікації. У сучасному бізнес-світі, окрім професійної кваліфікації, також потрібні психофізіологічні навички, такі як підвищена увага, оперативне мислення та швидке прийняття рішень. У бухгалтерському обліку, який представляє фінансовий сектор, керівник бухгалтерського обліку, маючи формальну професійну підготовку, також має великий практичний досвід.

З огляду на складність фінансів та невід'ємну роль фінансового аналізу, що базується на бухгалтерських даних, оцінка майбутніх показників бізнесу є надзвичайно важливою. Прийняття обґрунтованих рішень вимагає необхідного досвіду та відповідної бізнес-підготовки. У цьому контексті роль головного бухгалтера може виконувати фінансовий аналітик, менеджер або консультант.

Планування людських ресурсів має відповідати корпоративним цілям

та суворо дотримуватися чинного трудового законодавства. Система планування робочої сили повинна бути розроблена таким чином, щоб максимізувати продуктивність працівників. Планування людських ресурсів має відповідати корпоративним цілям та забезпечувати дотримання трудового законодавства.

Аналіз проблеми розриву між кваліфікацією та вимогами до посади чітко демонструє, що рішення полягає в розвитку працівників. Позитивної корпоративної культури можна досягти, коли працівники володіють необхідними знаннями та навичками для підвищення ефективності та результативності. Це вимагає навчання, яке забезпечує розвиток необхідних компетенцій та навичок, тим самим гарантуючи досягнення стратегічних корпоративних цілей.

2.4. Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу організації

Система менеджменту персоналу підприємства є важливою складовою загальної системи управління організацією та спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу. Вона визначає основні принципи, методи та напрями роботи з персоналом, які забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Ефективна система менеджменту персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню результатів господарської діяльності та формуванню стабільного трудового колективу [77, с. 66].

Система менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, раціональне використання їхнього професійного потенціалу та створення сприятливих умов праці. Важливим завданням системи менеджменту персоналу підприємства є формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує належний рівень організації праці, мотивації та професійного

розвитку працівників.

Основними принципами системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» є дотримання вимог трудового законодавства України, забезпечення рівних можливостей для працівників, об'єктивність при оцінюванні результатів праці, а також створення умов для професійного зростання персоналу. Значна увага приділяється формуванню стабільного трудового колективу, розвитку корпоративної культури та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Одним із важливих напрямів системи менеджменту персоналу підприємства є ефективне планування потреби у персоналі. Це передбачає визначення оптимальної чисельності працівників відповідно до обсягів діяльності підприємства, а також забезпечення відповідності професійних компетенцій працівників вимогам займаних посад. З метою забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами здійснюється систематичний підбір і відбір персоналу, що дозволяє залучати до роботи фахівців із відповідним рівнем професійної підготовки.

Важливим елементом системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» є розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. Підприємство приділяє увагу організації навчання працівників, проведенню інструктажів, професійних тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення рівня їх професійної компетентності. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та впровадженню сучасних методів організації діяльності.

Не менш важливим напрямом системи менеджменту персоналу є формування ефективної системи мотивації працівників. На підприємстві застосовуються різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, які сприяють підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. До таких стимулів належать конкурентний рівень оплати праці, преміювання за досягнення високих виробничих показників, а також створення умов для професійного та кар'єрного зростання.

Система менеджменту персоналу підприємства також передбачає забезпечення належних умов праці та дотримання вимог охорони праці. Підприємство здійснює необхідні заходи щодо забезпечення безпечних умов роботи, організації медичних оглядів та проведення інструктажів з техніки безпеки.

Таким чином, система менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» спрямована на формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та створення умов для стабільного розвитку підприємства [77, с. 67]. Реалізація основних напрямів системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Зазначимо, що взагалі система управління персоналом у ТОВ «Домашній маркет» має чітку організаційну основу. Документи ТОВ «Домашній маркет», що регулюють процедури управління персоналом, зведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Документи ТОВ «Домашній маркет», що регулюють процедури управління персоналом

№	Назва документа	Характеристика документа	Основні функції
1	Статут підприємства	Основний установчий документ підприємства, що визначає загальні принципи діяльності та управління	Визначає структуру управління підприємством, права та обов'язки керівництва і працівників
2	Колективний договір	Документ, який укладається між адміністрацією підприємства та трудовим колективом	Регулює соціально-трудові відносини, умови праці, оплату праці та соціальні гарантії
3	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Локальний нормативний акт підприємства	Визначає режим роботи, порядок прийняття та звільнення працівників, дисципліну праці
4	Посадові інструкції	Документи, що визначають посадові обов'язки працівників	Регламентують функції, відповідальність і права працівників на конкретних посадах

№	Назва документа	Характеристика документа	Основні функції
5	Штатний розпис	Документ, що містить перелік посад та кількість штатних одиниць	Визначає структуру персоналу підприємства та рівень оплати праці
6	Накази та розпорядження керівника	Організаційно-розпорядчі документи	Регулюють питання прийняття, переведення, звільнення, відпусток та заохочень працівників
7	Положення про оплату праці	Локальний нормативний документ підприємства	Визначає систему оплати праці, надбавки, премії та інші стимули
8	Положення про підвищення кваліфікації персоналу	Документ, що регулює навчання та розвиток працівників	Сприяє підвищенню професійного рівня працівників
9	Положення про охорону праці	Нормативний документ щодо безпеки праці	Визначає правила безпечної роботи та заходи щодо збереження здоров'я працівників
10	Особові справи працівників	Сукупність документів, що містять інформацію про працівника	Забезпечують облік персоналу та контроль кадрової інформації

Основні функції системи управління персоналом ТОВ «Домашній маркет» сгрупуємо у таблицю 2.18.

Таблиця 2.18 – Основні функції системи управління персоналом ТОВ «Домашній маркет»

№	Функція управління персоналом	Зміст функції	Основні заходи реалізації
1	Планування персоналу	Визначення потреби підприємства у трудових ресурсах відповідно до обсягів діяльності	Аналіз чисельності працівників, прогнозування потреби у персоналі, формування штатного розпису
2	Підбір і найм персоналу	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками	Пошук кандидатів, проведення співбесід, відбір кандидатів, оформлення прийняття на роботу
3	Адаптація працівників	Ознайомлення нових працівників з діяльністю підприємства та умовами праці	Проведення інструктажів, наставництво, ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку
4	Організація праці	Раціональний розподіл обов'язків між працівниками	Розроблення посадових інструкцій, встановлення режиму роботи, розподіл функцій
5	Оцінювання персоналу	Аналіз результатів роботи працівників та визначення їх ефективності	Атестація працівників, аналіз продуктивності праці, оцінювання результатів діяльності

№	Функція управління персоналом	Зміст функції	Основні заходи реалізації
6	Мотивація та стимулювання	Формування зацікавленості працівників у результатах праці	Система оплати праці, преміювання, матеріальні та нематеріальні стимули
7	Навчання та розвиток персоналу	Підвищення професійної кваліфікації працівників	Проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, професійне навчання
8	Соціальне забезпечення персоналу	Забезпечення соціальних гарантій та підтримки працівників	Надання соціальних пільг, організація відпусток, медичне страхування
9	Контроль трудової дисципліни	Забезпечення дотримання працівниками встановлених правил	Контроль виконання посадових обов'язків, застосування дисциплінарних заходів
10	Управління трудовими відносинами	Регулювання взаємовідносин між працівниками та керівництвом	Вирішення трудових спорів, дотримання трудового законодавства, підтримання сприятливого психологічного клімату

Згідно даних таблиці 2.18, система управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію виробничих і комерційних цілей організації. Аналіз основних функцій управління персоналом ТОВ «Домашній маркет» свідчить про комплексний підхід до організації роботи з кадрами, який включає планування, підбір, розвиток та мотивацію працівників.

Однією з ключових функцій є планування персоналу, що передбачає визначення потреби підприємства у трудових ресурсах відповідно до масштабів діяльності та стратегічних цілей. Це дозволяє оптимізувати чисельність працівників і забезпечити ефективне використання трудового потенціалу. Важливе місце також займає процес підбору та найму персоналу, який спрямований на залучення кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити якісне виконання виробничих і управлінських функцій.

Значну роль у системі управління персоналом відіграє адаптація нових працівників, що сприяє їх швидкому включенню у виробничий процес та формуванню позитивного ставлення до підприємства. Організація праці, у свою чергу, забезпечує раціональний розподіл обов'язків між працівниками, що підвищує ефективність їх діяльності.

Важливими складовими управління персоналом є оцінювання результатів роботи працівників, а також система мотивації та стимулювання. Застосування матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства.

Крім того, система управління персоналом передбачає організацію навчання та професійного розвитку працівників, що дозволяє підвищувати їх кваліфікацію та адаптуватися до змін у виробничому середовищі. Не менш важливими є заходи соціального забезпечення та підтримання трудової дисципліни, які сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, ефективна реалізація функцій управління персоналом на підприємстві сприяє підвищенню результативності праці, зростанню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує стабільний розвиток організації. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами є важливим фактором досягнення стратегічних цілей ТОВ «Домашній маркет».

На основі аналізу таблиць 2.13 та 2.14 цикл управління персоналом ТОВ «Домашній маркет» можна розділити на кілька фаз:

1. Підбір персоналу. Підбір персоналу є однією з ключових фаз циклу управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», оскільки саме на цьому етапі формується кадровий потенціал підприємства. Ефективний процес підбору працівників забезпечує залучення кваліфікованих фахівців, які здатні якісно виконувати свої посадові обов'язки та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Процес підбору персоналу на підприємстві передбачає визначення потреби у працівниках відповідно до штатного розпису та виробничих потреб. На цьому етапі аналізується наявний кадровий склад, визначаються вакантні посади та формуються вимоги до кандидатів, зокрема щодо рівня освіти, професійних навичок і досвіду роботи [73, с. 51].

Пошук кандидатів може здійснюватися як за рахунок внутрішніх

ресурсів підприємства, так і через зовнішні джерела. До внутрішніх джерел належать переведення або підвищення працівників підприємства, тоді як зовнішній пошук може здійснюватися через оголошення про вакансії, співпрацю з центрами зайнятості, спеціалізованими сайтами з пошуку роботи або рекомендації.

Наступним етапом є відбір кандидатів, який включає аналіз поданих резюме, проведення співбесід та оцінювання професійних і особистісних якостей претендентів. За результатами відбору приймається рішення щодо прийняття кандидата на роботу. Оформлення трудових відносин здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства, шляхом укладення трудового договору та видання відповідного наказу про прийняття на роботу.

Таким чином, ефективно організований процес підбору персоналу дозволяє підприємству сформувати професійний колектив, здатний забезпечити стабільну діяльність і розвиток ТОВ «Домашній маркет».

2. Прийом на роботу. Прийом на роботу є важливим етапом у системі управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», оскільки саме на цьому етапі відбувається офіційне оформлення трудових відносин між працівником і підприємством. Ця процедура здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства.

Процес прийому на роботу починається з подання кандидатом необхідних документів, серед яких зазвичай паспорт, реєстраційний номер облікової картки платника податків, трудова книжка (за наявності), документи про освіту та інші документи, передбачені чинним законодавством [79, с. 88]. Після перевірки поданих документів та погодження кандидатури з керівником відповідного структурного підрозділу приймається рішення про працевлаштування.

Наступним етапом є укладення трудового договору між працівником і підприємством, який визначає основні умови праці, права та обов'язки сторін, режим роботи та рівень оплати праці. Після цього видається наказ керівника

підприємства про прийняття працівника на роботу, з яким працівник ознайомлюється під підпис.

Крім того, новий працівник проходить обов'язковий інструктаж з охорони праці та ознайомлюється з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією та іншими локальними нормативними документами підприємства. Відомості про прийняття працівника на роботу вносяться до кадрових документів підприємства.

Таким чином, процедура прийому на роботу забезпечує юридичне оформлення трудових відносин та створює необхідні умови для ефективної трудової діяльності працівника на підприємстві.

3. Інтеграція в культуру компанії. Інтеграція працівника в корпоративну культуру підприємства є важливим етапом управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», який спрямований на формування у нового співробітника розуміння цінностей, норм поведінки та принципів роботи організації. Ефективна інтеграція сприяє швидшій адаптації працівника до нового робочого середовища та підвищує його мотивацію до продуктивної праці.

На цьому етапі новий працівник знайомиться з організаційною структурою підприємства, основними напрямками діяльності, корпоративними правилами та традиціями колективу [82, с. 144]. Важливу роль відіграє ознайомлення працівника з місією, цілями та стратегією розвитку підприємства, що дозволяє сформувати у нього відчуття причетності до діяльності компанії.

Інтеграція також передбачає встановлення професійних і соціальних контактів із колегами та керівництвом. Часто для цього використовуються такі інструменти, як наставництво, консультації з боку більш досвідчених працівників, а також участь у колективних заходах і внутрішніх комунікаціях підприємства.

Важливою складовою цього процесу є ознайомлення працівника з нормами корпоративної етики, стандартами обслуговування клієнтів та

правилами взаємодії у колективі. Це сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищує ефективність спільної роботи.

Таким чином, інтеграція працівників у корпоративну культуру ТОВ «Домашній маркет» є важливим інструментом формування згуртованого трудового колективу та забезпечення ефективної діяльності підприємства.

4. Адаптація. Адаптація персоналу є важливим етапом у циклі управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», який передбачає пристосування нового працівника до умов праці, вимог посади та особливостей діяльності підприємства. Ефективна організація процесу адаптації сприяє швидкому включенню працівника у виробничий процес та підвищує його продуктивність.

На цьому етапі працівник поступово ознайомлюється зі своїми посадовими обов'язками, технологічними процесами, правилами внутрішнього трудового розпорядку та специфікою роботи підприємства. Важливу роль у процесі адаптації відіграє керівник підрозділу або наставник, який допомагає новому працівникові краще зрозуміти особливості виконання роботи, надає необхідні консультації та підтримку.

Адаптація також включає засвоєння працівником норм і правил поведінки в колективі, встановлення ефективних робочих взаємовідносин із колегами та керівництвом. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Крім того, у процесі адаптації здійснюється контроль за результатами роботи нового працівника, оцінюється рівень його професійної підготовки та відповідність займаній посаді [81, с. 172]. За результатами цього етапу можуть прийматися рішення щодо подальшого професійного розвитку працівника або коригування його посадових обов'язків.

Таким чином, ефективна система адаптації персоналу дозволяє підприємству скоротити період входження нового працівника в робочий

процес, підвищити ефективність його діяльності та сприяти формуванню стабільного і згуртованого трудового колективу.

6. Наставництво. Наставництво є важливим елементом системи управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», який спрямований на передачу професійного досвіду, знань і навичок від більш досвідчених працівників до нових співробітників. Цей етап сприяє підвищенню ефективності процесу адаптації та професійного становлення працівників на підприємстві.

У процесі наставництва за новим працівником закріплюється досвідчений співробітник або керівник підрозділу, який допомагає йому краще зрозуміти специфіку виконання робочих завдань, технологічні процеси та вимоги до якості роботи. Наставник надає практичні рекомендації, контролює правильність виконання завдань та допомагає уникати можливих помилок у роботі.

Крім передачі професійних знань, наставництво сприяє формуванню у працівника відповідального ставлення до виконання службових обов'язків та розвитку необхідних професійних компетенцій [84, с. 59]. Також цей процес допомагає новим співробітникам швидше інтегруватися у трудовий колектив та встановити ефективні робочі взаємовідносини з колегами.

Важливим аспектом наставництва є постійний зворотний зв'язок між наставником і працівником, що дозволяє оцінити рівень засвоєння нових знань і навичок, а також визначити напрями подальшого професійного розвитку.

Метою наставника (тренера) є ефективна підготовка нових співробітників до стандартного рівня роботи компанії, тим самим створюючи стабільну, професійну команду.

Фази співпраці зі стажером:

Фаза 1: Наставник пояснює та демонструє. Стажер спостерігає та слухає.

Фаза 2: Стажер говорить, наставник демонструє.

Фаза 3: Стажер діє та говорить, наставник спостерігає, слухає та виправляє помилки.

Фаза 4: Стажер працює самостійно, наставник надає керівництво та корекцію для досягнення кращих результатів. Наставник не лише навчає стажера, але й оцінює його професійні та особисті якості та робить висновки.

До закінчення випробувального терміну стажер повинен пройти оцінювання/сертифікацію. Наставник та керівник відділу/підрозділу оцінюють стажера та оформлюють необхідні документи, роблячи висновки щодо результатів стажування. Вони вирішують, чи готовий стажер до самостійної роботи, визначають рівень його професійної підготовки, чи потребує він додаткового навчання, чи він повністю не підходить для компанії, і доцільно звільнення.

Таким чином, наставництво є ефективним інструментом розвитку кадрового потенціалу підприємства, який сприяє підвищенню професійного рівня працівників та забезпечує передачу накопиченого досвіду в межах організації.

7. Навчання та підвищення кваліфікації. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливою складовою системи управління персоналом ТОВ «Домашній маркет», що спрямована на розвиток професійних компетенцій працівників та підвищення ефективності їх трудової діяльності. У сучасних умовах господарювання постійне вдосконалення знань і навичок працівників є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На підприємстві навчання персоналу може здійснюватися у різних формах, зокрема через проведення внутрішніх інструктажів, тренінгів, семінарів, а також шляхом участі працівників у спеціалізованих курсах підвищення кваліфікації. Такі заходи сприяють удосконаленню професійних знань працівників, ознайомленню з новими технологіями, методами організації праці та сучасними підходами до управління.

Особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації працівників, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробничими процесами, обслуговуванням клієнтів та управлінням підприємством. Регулярне навчання

дозволяє працівникам ефективніше виконувати свої посадові обов'язки, підвищує їх професійний рівень і сприяє покращенню якості продукції та послуг.

Крім того, система навчання та розвитку персоналу сприяє формуванню кадрового резерву підприємства та створює можливості для професійного і кар'єрного зростання працівників [83, с. 88]. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу та зміцнює їх зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Таким чином, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників є важливим напрямом системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет», що забезпечує підвищення професійного потенціалу персоналу та сприяє сталому розвитку підприємства.

ТОВ «Домашній маркет» прагне професійного розвитку своїх працівників, забезпечення отримання та передачі знань всередині компанії, зміцнення утримання працівників та формування кадрового резерву. Пропоновані програми навчання та розвитку розроблені для сприяння професійному розвитку працівників, підвищення ефективності їхньої роботи та оптимізації витрат на навчання. Під час планування навчання співробітників враховуються такі критерії: стаж роботи, участь у нових бізнес-процесах, потреби в навчанні та лояльність до компанії [79, с. 88]. Планування навчання базується на стратегічних цілях та потребах розвитку робочої сили.

Навчання працівників може здійснюватися у різних формах. Найпоширенішими є внутрішнє, зовнішнє та самостійне навчання персоналу, кожне з яких має свої особливості та переваги.

А) Внутрішнє навчання проводиться безпосередньо на підприємстві за участю керівників підрозділів або досвідчених працівників. Воно передбачає передачу професійних знань і практичних навичок у процесі виконання робочих обов'язків, проведення інструктажів, внутрішніх тренінгів або виробничого навчання.

Внутрішнє навчання включає лекції, семінари та майстер-класи, що

проводяться фахівцями компанії з відповідним досвідом та специфічними навичками. ТОВ «Домашній маркет» використовує такі внутрішні методи навчання: тренінги, семінари, стажування, проектна робота та наставництво. Вибір методу навчання залежить від мети навчання та визначається менеджером з розвитку персоналу за погодженням з керівником відділу. Навчання нових співробітників є обов'язковим для покращення їхніх кваліфікаційних можливостей та розвитку їхньої зацікавленості в професійному розвитку в компанії.

Основною перевагою внутрішнього навчання є його практична спрямованість, оскільки працівники отримують знання, що безпосередньо пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. Крім того, такий вид навчання не потребує значних фінансових витрат.

Б) Зовнішнє навчання здійснюється за межами підприємства і передбачає участь працівників у спеціалізованих курсах, семінарах, тренінгах або програмах підвищення кваліфікації, які проводять навчальні заклади чи спеціалізовані організації. Такий вид навчання дозволяє працівникам отримати нові знання та ознайомитися із сучасними підходами до організації діяльності, управління та використання нових технологій. Водночас зовнішнє навчання потребує додаткових фінансових витрат з боку підприємства.

Зовнішнє навчання включає подальшу освіту співробітників зовнішніми тренерами або використання послуг бізнес-шкіл та навчальних центрів.

Вибір навчального закладу базується на таких критеріях: відповідність пропонованих навчальних програм цілям компанії; кваліфікація викладачів (освіта та практичний досвід у відповідній галузі); вартість навчання; наявність управління знаннями.

В) Самостійне навчання передбачає індивідуальне підвищення професійного рівня працівника шляхом самостійного опрацювання навчальних матеріалів, спеціальної літератури, електронних ресурсів або онлайн-курсів. Така форма навчання сприяє розвитку професійної самостійності працівників, формуванню навичок самоорганізації та постійного

вдосконалення знань.

Самостійне навчання – це індивідуальна діяльність, яку здійснюють фахівці, спрямована на самостійне здобуття знань та досвіду [78, с. 227]. Вона відбувається: в рамках програми професійного розвитку, створеної менеджером з розвитку; за власною ініціативою фахівців для розширення свого кругозору, поглиблення та розвитку своїх знань.

Г) Навчання з охорони праці є обов'язковим для всіх фахівців та керівників. Навчання та інструктаж фахівців з охорони праці включає теоретичні та практичні курси. Оцінку ефективності навчання здійснює безпосередній керівник та менеджер з розвитку. Оцінюються: організація та проведення навчання, набуті знання, зміни в професійній поведінці та зміни в результатах роботи.

Таким чином, поєднання внутрішнього, зовнішнього та самостійного навчання забезпечує комплексний розвиток персоналу підприємства, підвищує рівень його професійної підготовки та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Аналіз документів ТОВ «Домашній маркет» показав, що заходи з безперервної освіти та навчання в даній компанії є достатньо якісними та мають чітко визначені, добре регламентовані процедури. Тепер необхідно визначити, чи є вони ефективними на практиці.

2.5. Визначення проблем та недоліків у формуванні та реалізації системи менеджменту персоналу підприємства

Подальше дослідження системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» було проведено за допомогою анкетування, щоб з'ясувати думки щодо професійного розвитку та факторів, що впливають на професійний розвиток у ТОВ «Домашній маркет».

Ми склали анкету для оцінки ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет», яку розмістили у Додатку Е. Анкета

складається з блоків, що дозволяють оцінити різні аспекти управління персоналом (Додаток –Е).

В опитуванні взяли участь 40 співробітників методом випадкової вибірки. На основі відповідей відділ кадрів виявив слабкі місця у впровадженні системи менеджменту персоналу щодо професійного розвитку в компанії (Таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Результати анкетування працівників щодо оцінки системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» (n = 40)

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
1. Оцінка умов праці	Дуже добрі	12	30
	Добрі	18	45
	Задовільні	8	20
	Незадовільні	2	5
2. Задоволеність організацією робочого процесу	Повністю задоволені	16	40
	Частково задоволені	18	45
	Не задоволені	6	15
3. Задоволеність рівнем оплати праці	Повністю задоволені	10	25
	Частково задоволені	20	50
	Не задоволені	10	25
4. Наявність системи преміювання	Так	26	65
	Ні	6	15
	Важко відповісти	8	20
5. Можливість підвищення кваліфікації	Так	22	55
	Частково	12	30
	Ні	6	15
6. Взаємовідносини у колективі	Дуже добрі	14	35
	Добрі	16	40
	Задовільні	8	20
	Напружені	2	5
7. Підтримка керівництва	Так	24	60
	Частково	10	25
	Ні	6	15
8. Загальна оцінка системи	Дуже ефективна	8	20

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
менеджменту персоналу			
	Достатньо ефективна	20	50
	Малоефективна	8	20
	Неефективна	4	10

Отже, з метою оцінки ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» було проведено анкетування працівників підприємства. У дослідженні взяли участь 40 працівників різних категорій персоналу. Опитування дозволило визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, можливостями професійного розвитку та загальним рівнем управління персоналом на підприємстві.

Результати опитування показують, що більшість працівників позитивно оцінюють умови праці на підприємстві. Так, 30 % респондентів оцінили їх як дуже добрі, а 45 % - як добрі. Водночас 20 % працівників вважають умови праці задовільними, а 5 % - незадовільними. Це свідчить про те, що на підприємстві створено відносно сприятливі умови для виконання трудових обов'язків.

Аналіз відповідей щодо організації робочого процесу показав, що 40 % працівників повністю задоволені організацією праці, а 45 % — частково задоволені. Лише 15 % респондентів висловили незадоволення організацією робочого процесу. Отже, більшість працівників позитивно оцінюють ефективність організації роботи на підприємстві.

Дослідження рівня задоволеності оплатою праці показало, що лише 25 % працівників повністю задоволені рівнем заробітної плати. Половина респондентів (50 %) задоволені нею лише частково, а ще 25 % висловили незадоволення. Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Більшість респондентів (65 %) підтвердили наявність системи преміювання на підприємстві, що є важливим елементом мотивації персоналу. Водночас 15 % працівників зазначили, що така система відсутня, а 20 % не

змогли дати однозначної відповіді.

Позитивним є те, що 55 % працівників зазначили наявність можливостей для підвищення кваліфікації, а 30 % — часткову наявність таких можливостей. Це свідчить про те, що підприємство приділяє певну увагу розвитку персоналу.

Щодо взаємовідносин у колективі, більшість респондентів оцінили їх позитивно: 35 % визначили їх як дуже добрі, а 40 % - як добрі. Лише 5 % працівників вважають взаємовідносини у колективі напруженими. Такий результат свідчить про наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Оцінка підтримки з боку керівництва також є відносно високою: 60 % працівників зазначили, що відчують підтримку керівництва, 25 % - частково, а 15 % - не відчують такої підтримки.

Загалом результати анкетування свідчать, що система менеджменту персоналу підприємства оцінюється працівниками переважно позитивно. Так, 20 % респондентів вважають її дуже ефективною, а 50 % - достатньо ефективною. Водночас 20 % респондентів оцінюють її як малоефективну, а 10 % - як неефективну.

Анкетування виявило такі причини невдоволення кадровою політикою: 40% співробітників незадоволені своєю заробітною платою; 20% співробітників незадоволені умовами праці; 5% співробітників мають конфлікти з керівництвом; 25% співробітників не бачать перспектив для свого подальшого професійного розвитку; та 10% співробітників стверджують, що в компанії немає продуманої системи пільг.

Результати опитування показали, що співробітники незадоволені розподілом компенсації, що призводить до зниження продуктивності, дисциплінарних порушень та звільнень. Деяким співробітникам бракує відчуття приналежності. Однак відчуття приналежності має вирішальне значення для психологічного благополуччя. Для деяких робота є не лише джерелом доходу, але й сприяє самопізнанню. Коли співробітники відчують

себе залученими до процесу, їхній інтерес зростає, впливаючи не лише на організаційні питання, але й на емоційний рівень. Для членів команди це відчуття приналежності вже давно є частиною їхнього досвіду. Для інших психологічні причини відіграють значну роль.

Результати опитування призвели до таких висновків: невдоволення пов'язане з відсутністю відповідальності працівників за свою роботу. Однак значна частина цього пов'язана з відсутністю інтересу керівництва до розвитку, навчання та кар'єрного зростання співробітників.

Результати проведеного аналізу ефективності управління персоналом свідчать про те, що ТОВ «Домашній маркет» стикається з кількома проблемами: відсутністю інтересу керівництва до розвитку, навчання, просування по службі та мотивації співробітників. Спостерігається невідповідність між наявною кваліфікацією та займаною посадою; плинність кадрів нестабільна через неадекватну систему менеджменту персоналу. З цієї причини наступна частина цієї роботи буде присвячена розробці проектних заходів для вирішення вищезазначених проблем.

Аналіз розвитку кар'єри в ТОВ «Домашній маркет» виявив відсутність спеціалізованої системи розвитку кар'єри. Наразі у відділі кадрів не вистачає співробітника, який би підтримував працівників у розробці кар'єрних цілей та планів. Відкриті вакансії недостатньо розголошуються, що позбавляє працівників можливості подавати заявки.

Хоча кар'єрний розвиток можливий через кадровий резерв, негативним фактором у структурі кадрового резерву ТОВ «Домашній маркет» є формальний процес відбору. Конкурс на місця відсутній. Наразі до кадрового резерву включаються лише ті, хто користується популярністю у свого безпосереднього керівника. Критерії відбору включають успішне проходження оцінювання та отримання позитивної рекомендації від безпосереднього керівника, що є вирішальним для включення. Це означає, що навіть співробітники з видатними навичками, якими важко керувати, практично не мають шансів на просування по службі.

Управління кадровим резервом також неефективне, оскільки результати не підсумовуються на основі участі, а учасникам не пропонуються жодні стимули, коли немає відкритих вакансій. Опитування також показало, що хоча співробітники бажають професійного розвитку, вони не бачать реальних можливостей для просування по службі. Багатьом потрібна підтримка у визначенні короткострокових та довгострокових кар'єрних цілей. Амбітні молоді люди з гарною освітою, великим досвідом роботи та сильним бажанням професійного розвитку залишають ТОВ «Домашній маркет», коли не бачать можливостей для просування по службі, щоб шукати кращу посаду.

Підсумовуючи, можна виділити такі проблеми:

1. Система управління кар'єрою компанії недостатньо розвинена.
2. Система відбору кадрового резерву неефективна;
3. Учасники системи кар'єрного розвитку компанії не визначені;
4. Обов'язки щодо підтримки працівників у побудові професійної кар'єри не покладаються.

Для вдосконалення системи планування кар'єри та розвитку в ТОВ «Домашній маркет» пропонуються такі заходи:

1. Розробка партнерсько-орієнтованого підходу до розвитку кар'єри співробітників ТОВ «Домашній маркет»«;
2. Пропозиція конкурсного відбору співробітників для включення до кадрового резерву;
3. Розробка алгоритму взаємодії між співробітниками та фахівцями з управління персоналом ТОВ «Домашній маркет»« щодо планування кар'єри та професійного розвитку.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що система управління персоналом ТОВ «Домашній маркет» загалом функціонує ефективно. Проте для підвищення її результативності доцільно вдосконалити систему матеріального стимулювання працівників, розширити можливості професійного розвитку персоналу та посилити комунікацію між керівництвом і працівниками.

Для остаточної оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз (Таблиця 2.20), який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.20 – SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сформованої системи управління персоналом	Скорочення чисельності працівників
Наявність кваліфікованого персоналу	Часткова невідповідність кваліфікації працівників займаним посадам
Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі	Недостатній рівень матеріальної мотивації
Можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Стабільна організаційна структура управління	Недостатній рівень залучення молодих спеціалістів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення кваліфікації працівників та розвиток персоналу	Посилення конкуренції на ринку праці
Впровадження сучасних методів управління персоналом	Відтік кваліфікованих працівників до інших підприємств
Використання сучасних інформаційних технологій у HR-менеджменті	Зростання вимог до рівня професійної підготовки працівників
Формування кадрового резерву підприємства	Економічна нестабільність та скорочення витрат на персонал
Розвиток системи мотивації працівників	Зниження зацікавленості працівників у роботі

Проведений SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» показує, що підприємство має ряд сильних сторін у сфері управління персоналом. До них належить наявність сформованої системи управління персоналом, достатній рівень кваліфікації працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Крім того, на підприємстві функціонує система навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє розвитку їх професійних компетенцій.

Водночас існують певні слабкі сторони системи менеджменту

персоналу. Зокрема, спостерігається скорочення чисельності працівників, що може призводити до підвищення навантаження на персонал. Також певною проблемою є недостатній рівень матеріального стимулювання працівників, що може негативно впливати на мотивацію та продуктивність праці.

Серед можливостей розвитку системи менеджменту персоналу підприємства можна виділити впровадження сучасних методів управління персоналом, використання інформаційних технологій у HR-менеджменті, формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації працівників. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Разом з тим підприємство може стикатися з певними загрозами, серед яких посилення конкуренції на ринку праці, відтік кваліфікованих працівників до інших компаній та економічна нестабільність. У таких умовах важливим завданням підприємства є вдосконалення системи мотивації персоналу та створення умов для професійного розвитку працівників.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет», що дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Домашній маркет», зокрема досліджено особливості організаційної структури підприємства, кадровий потенціал, ефективність системи менеджменту персоналу та визначено основні проблеми її формування і реалізації.

У підрозділі 2.1 було здійснено загальну характеристику підприємства та проаналізовано особливості його організаційної структури. Встановлено,

що ТОВ «Домашній маркет» є підприємством, яке здійснює діяльність у сфері торгівлі продовольчими товарами. Організаційна структура підприємства є функціональною та передбачає розподіл управлінських функцій між основними структурними підрозділами. Така структура забезпечує координацію діяльності працівників, ефективне управління ресурсами та реалізацію основних стратегічних цілей підприємства.

У підрозділі 2.2 виконано фінансово-економічний аналіз підприємства.

У підрозділі 2.3 проведено аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу підприємства. Результати дослідження показали, що чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду має тенденцію до скорочення, що може бути пов'язано з оптимізацією кадрового складу. Основну частку персоналу становлять працівники відділу продажів та операцій. Аналіз вікової та освітньої структури персоналу показав, що на підприємстві працює значна кількість працівників працездатного віку з достатнім рівнем професійної підготовки. При цьому спостерігається поступове омолодження кадрового складу підприємства.

У підрозділі 2.4 було здійснено оцінку ефективності системи менеджменту персоналу підприємства. На основі результатів анкетування працівників встановлено, що більшість респондентів позитивно оцінюють умови праці, взаємовідносини у колективі та підтримку з боку керівництва. Водночас певна частина працівників висловила часткове незадоволення рівнем оплати праці та можливостями професійного розвитку. Проведений SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу дозволив визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом підприємства.

У підрозділі 2.5 було визначено основні проблеми та недоліки у формуванні та реалізації системи менеджменту персоналу підприємства. До них належать скорочення чисельності персоналу, недостатній рівень матеріального стимулювання працівників, а також обмежені можливості кар'єрного зростання. Крім того, виявлено певні розбіжності між рівнем кваліфікації працівників та вимогами займаних посад.

Отже, проведений аналіз показав, що система менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» загалом забезпечує функціонування підприємства та підтримує його кадровий потенціал. Водночас для підвищення ефективності управління персоналом доцільно вдосконалити систему мотивації працівників, розширити можливості їх професійного розвитку та впровадити сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Ефективна система менеджменту персоналу є важливою складовою успішного функціонування підприємства, оскільки саме від рівня професійної підготовки, мотивації та ефективності роботи персоналу значною мірою залежить результативність діяльності організації. Проведений у попередньому розділі аналіз кадрового потенціалу та системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» дозволив виявити ряд проблем, які потребують удосконалення системи управління персоналом.

До основних проблем, виявлених у процесі дослідження, належать скорочення чисельності персоналу, недостатній рівень матеріального стимулювання працівників, обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також окремі випадки невідповідності кваліфікації працівників займаним посадам. З метою підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства є вдосконалення системи підбору та відбору персоналу. Для цього підприємству доцільно використовувати сучасні методи рекрутингу, зокрема залучення спеціалізованих інтернет-платформ з пошуку роботи, проведення професійних тестувань та оцінювання кандидатів під час співбесід. Це дозволить залучати більш кваліфікованих працівників та підвищити якість кадрового складу підприємства.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації персоналу. Для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї

діяльності доцільно розширити систему матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, підприємству рекомендується запровадити систему преміювання за досягнення високих результатів роботи, а також застосовувати нематеріальні стимули, такі як відзначення працівників за професійні досягнення, можливості кар'єрного зростання та участь у програмах професійного розвитку.

Важливим напрямом удосконалення системи менеджменту персоналу є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для цього підприємству доцільно організовувати регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, що дозволить працівникам удосконалювати свої професійні навички та підвищувати рівень компетентності.

Крім того, доцільно приділити увагу формуванню кадрового резерву підприємства, що дозволить забезпечити підготовку перспективних працівників для зайняття керівних посад у майбутньому. Формування кадрового резерву сприятиме стабільності діяльності підприємства та забезпечить ефективну передачу управлінського досвіду.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи менеджменту персоналу є покращення внутрішніх комунікацій у колективі. Для цього доцільно проводити регулярні зустрічі керівництва з працівниками, обговорювати результати діяльності підприємства та враховувати пропозиції працівників щодо покращення умов праці.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зростанню мотивації працівників, покращенню якості виконання ними службових обов'язків та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Окремо виділимо заходи щодо покращення управління розвитком працівників у ТОВ «Домашній маркет».

У сучасних умовах господарювання розвиток персоналу є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Управління розвитком працівників передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних знань, навичок та компетенцій персоналу, що сприяє покращенню результатів діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Домашній маркет» показав, що на підприємстві існує потреба у вдосконаленні системи професійного розвитку працівників. Зокрема, важливим завданням є підвищення рівня кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву та створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Одним із напрямів покращення управління розвитком персоналу є впровадження системи регулярного навчання працівників. Для цього підприємству доцільно організовувати професійні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій працівників. Особливу увагу слід приділяти навчанню працівників відділу продажів, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції та фінансові результати підприємства.

Важливим заходом є розроблення індивідуальних програм професійного розвитку працівників, які передбачають визначення потреб у навчанні, планування кар'єрного зростання та формування професійних компетенцій. Такий підхід дозволить більш ефективно використовувати потенціал працівників та сприятиме їх професійному зростанню.

Ще одним напрямом вдосконалення управління розвитком персоналу є формування системи наставництва на підприємстві. Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками дозволить швидше адаптувати нових працівників до умов роботи та передати їм необхідні професійні знання і практичні навички.

Крім того, доцільно запровадити систему оцінювання результатів діяльності працівників, яка дозволить визначати рівень їх професійної підготовки та ефективність виконання посадових обов'язків. На основі результатів оцінювання керівництво підприємства зможе приймати рішення

щодо підвищення кваліфікації працівників, їх просування по службі або зміни функціональних обов'язків.

Важливим напрямом розвитку персоналу є також формування кадрового резерву підприємства, що передбачає підготовку працівників до зайняття керівних посад у майбутньому. Це дозволить забезпечити безперервність управління підприємством та сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо покращення управління розвитком працівників ТОВ «Домашній маркет» сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу, покращенню якості виконання трудових обов'язків та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Зазначимо, що останнім часом більшість великих організацій виділили розвиток кар'єри як окрему сферу відповідальності у своїх відділах управління персоналом. Це ключовий елемент планування робочої сили для забезпечення наявності кваліфікованого персоналу на конкретні посади у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

У наступному підрозділі ми зробимо спробу розробити програму розвитку кар'єри співробітників підприємства, що досліджується. Ми пропонуємо комплексну програму розвитку кар'єри співробітників, яка включає такі компоненти:

1. Розробка загальної концепції розвитку кар'єри для ТОВ «Домашній маркет»;
2. Розробка нового процесу відбору до кадрового резерву з використанням конкурсного підходу;
3. Розробка алгоритму взаємодії між співробітниками та фахівцями з управління персоналом для спільного планування кар'єри тих, хто бажає формувати свою індивідуальну кар'єру.

3.2. Впровадження програми розвитку кар'єри співробітників ТОВ «Домашній маркет»

З метою підвищення ефективності системи менеджменту персоналу та забезпечення професійного розвитку персоналу ТОВ «Домашній маркет» доцільно впровадити комплексну програму розвитку кар'єри працівників. Така програма сприятиме формуванню кадрового резерву підприємства, підвищенню мотивації працівників та ефективнішому використанню кадрового потенціалу організації.

I. Розробка загальної концепції розвитку кар'єри працівників

Першим етапом реалізації програми є формування концепції розвитку кар'єри персоналу, яка визначає основні принципи, цілі та напрями професійного зростання працівників на підприємстві.

Основними цілями концепції розвитку кар'єри є:

- а. підвищення професійного рівня працівників;
- б. формування кадрового резерву підприємства;
- в. створення умов для кар'єрного зростання співробітників;
- г. підвищення мотивації та зацікавленості працівників у результатах роботи;
- д. забезпечення стабільності кадрового складу підприємства.

Основними принципами розвитку кар'єри на підприємстві мають бути:

- прозорість і відкритість процедур кар'єрного просування;
- об'єктивність оцінювання професійних компетенцій працівників;
- рівні можливості для професійного розвитку;
- взаємна відповідальність працівника та підприємства за його професійний розвиток.

Концепція розвитку кар'єри передбачає визначення можливих кар'єрних траєкторій працівників, зокрема:

- 1) вертикального кар'єрного зростання (підвищення на керівні посади);

2) горизонтального кар'єрного розвитку (розширення професійних компетенцій);

3) професійного розвитку через підвищення кваліфікації та навчання.

II. Розробка нового процесу відбору до кадрового резерву з використанням конкурсного підходу

Для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу доцільно впровадити конкурсний механізм формування кадрового резерву підприємства.

Основними етапами формування кадрового резерву є:

1. Визначення потреби у кадровому резерві: Керівництво підприємства разом з відділом управління персоналом визначає перелік посад, для яких необхідно сформувати кадровий резерв.

2. Оголошення внутрішнього конкурсу: Працівники підприємства отримують можливість подати заявку на участь у конкурсі до кадрового резерву.

3. Оцінювання кандидатів: Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- а. рівень освіти та кваліфікації;
- б. професійний досвід;
- в. результати роботи;
- г. управлінські та комунікативні навички;
- д. потенціал до професійного розвитку.

4. Проведення співбесід та тестування: Кандидати проходять співбесіду з представниками відділу персоналу та керівниками підрозділів.

5. Формування списку кадрового резерву: За результатами конкурсу формується список працівників, які включаються до кадрового резерву підприємства.

6. Розробка програм розвитку для резервістів

Для працівників кадрового резерву розробляються індивідуальні програми професійного розвитку.

III. Розробка алгоритму взаємодії між працівниками та HR-фахівцями щодо планування кар'єри

Для ефективного управління кар'єрним розвитком працівників доцільно впровадити систему спільного планування кар'єри, яка передбачає взаємодію між працівником та фахівцями з управління персоналом.

Пропонуємо алгоритм планування кар'єри:

1. Ініціація кар'єрного планування: Працівник подає заявку до відділу управління персоналом щодо бажання планувати свою кар'єру на підприємстві.

2. Оцінювання професійного потенціалу працівника: HR-фахівці проводять оцінювання компетенцій працівника, його професійного досвіду та потенціалу.

3. Визначення кар'єрних цілей: Працівник разом з HR-фахівцем визначає можливі напрями кар'єрного розвитку.

4. Формування індивідуального плану розвитку: Індивідуальний план може включати:

- професійне навчання;
- участь у тренінгах;
- стажування;
- виконання складніших професійних завдань.

5. Реалізація плану кар'єрного розвитку: Працівник проходить навчання, бере участь у професійних проєктах та отримує нові компетенції.

6. Періодична оцінка результатів: HR-фахівці проводять регулярну оцінку результатів розвитку працівника та коригують його кар'єрний план.

IV. Очікувані результати впровадження програми

Впровадження комплексної програми розвитку кар'єри співробітників дозволить:

- підвищити рівень мотивації працівників;
- забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу;
- сформувати кадровий резерв підприємства;

- знизити рівень плинності кадрів;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Таким чином, запропонована програма розвитку кар'єри працівників сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» та забезпечить стабільний розвиток підприємства.

Пропонуємо у таблиці 3.1 план впровадження програми розвитку кар'єри працівників ТОВ «Домашній маркет»

Таблиця 3.1 – План впровадження програми розвитку кар'єри працівників ТОВ «Домашній маркет»

№	Етап впровадження програми	Основні заходи	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Аналіз кадрового потенціалу підприємства	Оцінка професійного рівня працівників, визначення потреб у розвитку персоналу	1 місяць	Відділ управління персоналом, керівники підрозділів
2	Розробка концепції розвитку кар'єри	Формування основних принципів, цілей та напрямів кар'єрного розвитку працівників	1 місяць	HR-відділ, керівництво підприємства
3	Формування кадрового резерву	Проведення внутрішнього конкурсу, відбір кандидатів до кадрового резерву	2 місяці	HR-відділ, керівники структурних підрозділів
4	Розробка індивідуальних планів розвитку	Визначення кар'єрних цілей працівників, планування навчання та підвищення кваліфікації	2 місяці	HR-фахівці, керівники підрозділів
5	Організація навчання та підвищення кваліфікації	Проведення тренінгів, семінарів, програм професійного розвитку	Постійно	HR-відділ, запрошені тренери
6	Запровадження системи наставництва	Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками	Постійно	Керівники підрозділів
7	Оцінювання результатів розвитку працівників	Проведення регулярної оцінки професійних досягнень працівників	Щорічно	HR-відділ, керівництво підприємства
8	Коригування програми розвитку кар'єри	Аналіз результатів реалізації програми та внесення необхідних змін	Щорічно	HR-відділ, керівництво підприємства

Запропонований план впровадження програми розвитку кар'єри працівників передбачає послідовну реалізацію заходів, спрямованих на

підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація програми дозволить підвищити професійний рівень працівників, сформувати кадровий резерв підприємства та забезпечити можливості для кар'єрного зростання персоналу. Крім того, впровадження системи наставництва та регулярного навчання сприятиме передачі професійного досвіду між працівниками та підвищенню продуктивності праці. У результаті реалізації програми очікується зміцнення кадрового потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Розробка та впровадження програми розвитку кар'єри співробітників дозволить ефективно узгодити інтереси компанії та її працівників. Програма розвитку кар'єри гарантує, що кожна посада буде заповнена висококваліфікованим персоналом, що дозволяє компанії максимізувати професійну цінність своїх співробітників. Для більшості співробітників професійний розвиток та кар'єрне зростання є найважливішими мотиваторами, оскільки вони пропонують не лише вищу фінансову винагороду, але й моральне задоволення від їхньої роботи та покращення їхнього соціального статусу.

Програму розвитку кар'єри можна розглядати як елемент м'якого планування управління персоналом, щоб забезпечити наявність необхідного кваліфікованого персоналу в найближчі роки та в подальшому. Програма сприяння професійному розвитку базується на бажанні узгодити потреби компанії з професійними та особистими інтересами її співробітників. Для групи підприємств «Альянс Рітейл Груп» (одним з яких є ТОВ «Домашній маркет») метою є підвищення продуктивності працівників, орієнтованих на кар'єру. Це включає можливість досягти певної кар'єрної посади (вертикальний розвиток – управлінський шлях) або обрати більш змістовну та різноманітну роль, яка краще відповідає їхнім професійним інтересам та схильностям (горизонтальний розвиток – спеціалізований шлях).

Методологічно програма розвитку кар'єри базується на партнерстві між ТОВ «Альянс Рітейл Груп» та керівником відділу планування та розвитку

персоналу. Програма відкрита лише для працівників, які виявили зацікавленість у участі. Добровільна участь є важливою для успіху програми, оскільки вона вимагає додаткових зусиль від працівників у вигляді підготовки до тестів та навчання. Однак працівники мотивовані брати участь у програмі розвитку кар'єри, оскільки після завершення навчання для них відкриваються нові можливості.

Принцип добровільності не перешкоджає безпосередньому керівнику висувати працівника до програми, оскільки кожен керівник відповідає за планування розвитку та кар'єрного зростання своїх працівників. Керівники повинні заохочувати своїх працівників до участі в програмі розвитку кар'єри. Вони також мають право схвалювати або відхиляти пропозиції своїх працівників щодо розвитку кар'єри та, за необхідності, вносити корективи до їхніх кар'єрних планів. Тому практично всі працівники повинні брати участь у програмі розвитку кар'єри в різному ступені.

Водночас участь або неучасть у програмі розвитку кар'єри не повинна впливати на участь працівників у запланованих заходах з підвищення кваліфікації, що пропонуються через групове навчання та програму постійного професійного розвитку.

Консультанти з питань кар'єри відіграють життєво важливу роль у плануванні кар'єри. Вони надають індивідуальне керівництво та підтримують працівників у виборі сфер розвитку навичок та усуненні будь-яких прогалин у навичках.

Одним із найважливіших факторів успіху програми розвитку кар'єри є її економічна ефективність. Для підвищення ефективності програми розвитку кар'єри співробітників вона повинна бути тісно пов'язана з кадровими потребами та завданням формування кадрового резерву. Пріоритет слід надавати найважливішим групам фахівців компанії, чиє звільнення можуть призвести до збоїв у діяльності або значних (прямих та непрямих) фінансових втрат.

Крім того, доцільно провести попередній відбір найкраще

підготовлених та найбільш підходящих співробітників з відповідними особистими якостями з числа тих, хто виявив зацікавленість в участі, до початку програми. Усі співробітники, які пройдуть цей відбір, формують кадровий резерв і згодом беруть участь у програмі розвитку кар'єри.

Окрім самовисування співробітниками та пропозицій керівників, відбір кандидатів до кадрового резерву повинен базуватися на аналізі кадрового плану, результатах процесу відбору до кадрового резерву та даних про ефективність поточної діяльності.

Після складання списку осіб, що входять до кадрового резерву, формуються три типи груп кадрового резерву:

- а. Керівники – кадровий резерв на керівні посади;
- б. Середній керівний склад – кадровий резерв на посади керівників відділів;
- в. Лінійні керівники – керівники груп та відділів, а також заступники керівників відділів.

До цих груп застосовуються специфічні вимоги та критерії прийнятності, а також власні базові програми навчання, які слугують основою для індивідуальних планів розвитку співробітників. Після прийняття співробітника до однієї з резервних груп створюється індивідуальний план розвитку та організовується його реалізація. Цей індивідуальний план включає такі заходи:

1. Керівники вищої ланки: дворічна програма MBA, індивідуальний професійний розвиток, стажування у великих професійних установах, стажування у спеціалізованих навчальних закладах, участь у навчальних курсах та бізнес-симуляціях, самотійна робота.

Таблиця 3.2 - Індивідуальний план розвитку для керівників вищої ланки

Мета: формування стратегічного мислення, розвиток лідерських компетенцій та підготовка до управління компанією на вищому рівні.

№	Захід	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Проходження програми MBA	2 роки	Формування стратегічного бачення та управлінських компетенцій
2	Індивідуальний професійний розвиток (коучинг, менторинг)	Постійно	Розвиток лідерських якостей
3	Стажування у провідних компаніях	3–6 місяців	Запозичення сучасних управлінських практик
4	Стажування у навчальних закладах	1–3 місяці	Поглиблення теоретичних знань
5	Участь у бізнес-симуляціях	Щоквартально	Розвиток навичок прийняття рішень
6	Самостійна робота (аналіз кейсів)	Постійно	Формування аналітичного мислення

2. Керівництво середньої ланки: безперервна освіта за додатковими професійними програмами, індивідуальний професійний розвиток, стажування на керівних посадах в інших сферах, стажування на керівних посадах у власній сфері, участь у навчальних курсах та бізнес-симуляціях, самостійна розробка та реалізація проектів.

Таблиця 3.3 - Індивідуальний план розвитку для середнього керівного складу

Мета: розвиток управлінських навичок, підготовка до керівництва підрозділами та підвищення ефективності управління персоналом.

№	Захід	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Підвищення кваліфікації (курси, тренінги)	6–12 місяців	Поглиблення професійних знань
2	Індивідуальний розвиток (менторинг)	Постійно	Розвиток управлінських компетенцій
3	Стажування в інших підрозділах	2–4 місяці	Розширення управлінського досвіду
4	Стажування у власній сфері	2–3 місяці	Поглиблення професійної

№	Захід	Термін виконання	Очікуваний результат
			спеціалізації
5	Участь у бізнес-симуляціях	Щоквартально	Відпрацювання управлінських рішень
6	Реалізація власних проєктів	6–12 місяців	Розвиток ініціативності та відповідальності

3. Лінійні керівники: безперервне навчання в рамках індивідуальної програми, стажування на аналогічних посадах в інших відділах, аналіз передового досвіду організації роботи на аналогічних посадах в інших компаніях, участь у навчальних курсах та симуляціях, самостійна розробка та реалізація проєктів.

Таблиця 3.4 - Індивідуальний план розвитку для лінійних керівників

Мета: формування базових управлінських навичок та підготовка до керівництва невеликими командами.

№	Захід	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Навчання за індивідуальною програмою	Постійно	Засвоєння базових управлінських знань
2	Стажування в інших відділах	1–3 місяці	Розуміння роботи інших підрозділів
3	Вивчення передового досвіду	Постійно	Ознайомлення з кращими практиками
4	Участь у тренінгах і симуляціях	Щоквартально	Розвиток практичних навичок
5	Реалізація міні-проєктів	3–6 місяців	Формування управлінського досвіду

Індивідуальні плани розвитку для різних груп кадрового резерву мають диференційований характер та враховують рівень управлінської відповідальності працівників. Для керівників вищої ланки акцент робиться на стратегічному розвитку, для середнього рівня - на управлінських компетенціях, а для лінійного рівня - на формуванні базових навичок керівництва.

Реалізація таких планів сприяє:

- формуванню ефективного кадрового резерву;

- зниженню ризиків кадрового дефіциту;
- підвищенню ефективності управління персоналом;
- забезпеченню безперервності управління в організації.

Сформуємо таблицю 3.5, в якій оцінимо ефективність індивідуальних планів розвитку кадрового резерву.

Таблиця 3.5 - Оцінка ефективності індивідуальних планів розвитку кадрового резерву

Група кадрового резерву	Критерій оцінки	Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат	Ефект для підприємства
Керівники вищої ланки	Рівень стратегічних компетенцій	% засвоєння програми MBA	Тестування, сертифікація	Підвищення стратегічного мислення	Підвищення конкурентоспроможності
	Якість управлінських рішень	Кількість ефективних рішень	Аналіз KPI	Зменшення управлінських помилок	Зростання прибутковості
	Лідерські якості	Оцінка 360°	Опитування персоналу	Покращення управління командами	Зниження плинності кадрів
	Інноваційна активність	Кількість впроваджених змін	Аналіз проєктів	Зростання інноваційності	Підвищення ефективності бізнесу
Середній керівний склад	Рівень професійних знань	Результати навчання	Атестація	Підвищення кваліфікації	Покращення якості управління
	Ефективність управління персоналом	Виконання планів	KPI підрозділу	Зростання продуктивності	Оптимізація діяльності
	Адаптивність до змін	Швидкість впровадження нововведень	Аналіз діяльності	Підвищення гнучкості	Підвищення конкурентності
	Ініціативність	Кількість реалізованих проєктів	Звітність	Активізація управлінської діяльності	Розвиток підприємства
Лінійні керівники	Рівень базових управлінських навичок	Результати тренінгів	Тестування	Формування управлінських компетенцій	Підвищення ефективності роботи
	Якість виконання завдань	% виконання планів	Контроль показників	Підвищення дисципліни	Стабільність роботи
	Командна взаємодія	Рівень задоволеності	Анкетування	Покращення клімату	Зниження конфліктів

Група кадрового резерву	Критерій оцінки	Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат	Ефект для підприємства
		персоналу			
	Професійний розвиток	Кількість освоєних навичок	Оцінка керівника	Зростання кваліфікації	Підготовка до підвищення

Запропонована система оцінки ефективності індивідуальних планів розвитку кадрового резерву дозволяє комплексно оцінити результати підготовки персоналу на різних рівнях управління. Використання кількісних та якісних показників, а також сучасних методів оцінювання (KPI, 360°, атестація) забезпечує об'єктивність результатів.

Реалізація запропонованої системи сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, формуванню сильного кадрового резерву та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Регулярний контроль дотримання запланованих термінів та якості виконаної роботи є обов'язковою складовою реалізації кожного організаційного проекту. Щоквартальний огляд етапів плану передбачається в рамках програми розвитку кар'єри.

Оцінювання базується на таких показниках: виконання індивідуального плану розвитку; оцінки з підвищення кваліфікації в навчальних закладах, а також з участі в навчальних курсах та симуляціях; об'єктивні показники виконання робочих завдань; оцінки безпосереднього керівника та керівників структурних підрозділів, в яких проходили стажування.

Після виконання всіх завдань, зазначених в індивідуальному плані розвитку, резервіст отримує остаточну атестацію. За результатами приймається рішення щодо прийняття працівника на роботу, розміщення в списку очікування або виключення з кадрового резерву.

Створення кадрового резерву дозволяє ТОВ «Альянс Рітейл Груп» швидко реагувати на кадрові потреби. Для формування цього кадрового резерву пропонується конкурсний процес, відкритий для всіх працівників. Проведення такого конкурсу вимагає часу, організаційних витрат та

матеріальних витрат. Між виникненням вакансії та її заповненням завжди минає певний час, що дещо обмежує гнучкість компанії. Заповнення вакансій з резерву талантів не потребує окремого процесу рекрутингу, оскільки резерв вже сформовано за результатами конкурсу. ТОВ «Альянс Рітейл Груп» пропонує, щоб включення до резерву талантів базувалося виключно на результатах конкурсу. Тому заповнення вакансії через резерв талантів може бути пов'язане з додатковими умовами. Це гарантує відповідність учасників резерву талантів високим професійним стандартам та кваліфікаційним вимогам.

Для працівників участь у конкурсі резерву талантів є додатковим стимулом для подальшого розвитку професійних навичок. Процес відбору до резерву талантів відрізняється від щорічної оцінки ефективності роботи. У той час як оцінки ефективності роботи визначають придатність працівника до поточної посади, процес відбору служить для виявлення кандидатів, які підходять для вищої посади. Навички та здібності кандидата можуть відрізнятися від навичок та здібностей поточних працівників, оцінених в оцінках ефективності роботи. Нова посада вимагає іншого підходу до роботи. Щоб успішно опанувати вищу посаду, працівник повинен повністю використовувати свій потенціал.

Процес відбору передбачається проводити кожні два роки. Будь-хто, хто бажає взяти участь у резерві талантів, має право взяти участь. Процес є багатоетапним:

Етап 1 – Розробка вимог до кандидата на конкретну посаду;

Етап 2 – Оголошення процесу відбору та збір заявок;

Етап 3 – Здійснення процесу відбору;

Етап 4 – Підведення підсумків та оголошення результатів;

Етап 5 – Розробка індивідуальних планів розвитку для обраних учасників кадрового резерву;

Етап 6 – Оцінка роботи з кадровим резервом.

Відділ кадрів, за погодженням з керівником відділу, для якого

формується кадровий резерв, розробляє вимоги до кандидатів на відкриту посаду. Ці вимоги включають необхідну освіту, професійний досвід, досвід лідерства, комунікативні навички та інші кваліфікації.

Терміни подання заявок та відбору встановлюються і повинні становити не менше одного місяця. Для максимального збільшення кількості заявок відділ кадрів всебічно інформує всіх співробітників про конкурс та відповідні вимоги до посади. За проведення конкурсу відповідає відбіркова комісія, до складу якої входять провідні спеціалісти компанії, юрисконсульт та співробітники відділу кадрів. Кожен кандидат оцінюється за шкалою від 5 до 1, де 5 – найвищий бал (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності роботи працівників ТОВ
«Домашній маркет» (у балах)

№	Основний параметр трудової діяльності працівника	Середній бал
1	Результати роботи	
	Якість виконання роботи	4,3
	Робоче навантаження	4,0
	Дотримання встановлених термінів	4,2
2	Управління ресурсами	
	Управління підлеглим персоналом	3,8
	Управління фінансовими ресурсами	3,7
	Управління матеріальними ресурсами	3,9
3	Комунікаційні навички	
	Усна комунікація	4,1
	Письмова комунікація	3,9
	Комунікація з колегами	4,2
	Комунікація із зовнішніми партнерами	4,0
4	Застосування досвіду	
	Наявність професійного досвіду	4,1
	Використання професійного досвіду	4,0
5	Управлінські навички	
	Директивність	3,7
	Здатність працювати в команді	4,3
	Здатність до співпраці	4,2
6	Мотивація до успіху та ініціативність	4,1
7	Впливовість	

№	Основний параметр трудової діяльності працівника	Середній бал
	Переконливість	3,9
	Встановлення контактів	4,1
	Лідерські якості	3,8
8	Когнітивні здібності (здатність приймати рішення)	
	Здатність застосовувати досвід	4,0
	Здатність збирати інформацію	3,9
	Аналітичне мислення	3,8
	Вміння визначати ключові проблеми	3,7
9	Самостійність у роботі	
	Самоконтроль	4,1
	Впевненість у собі	4,0
	Лояльність до компанії	4,3
	Адаптивність до змін	4,0

Шкала оцінювання:

- 5 – висока продуктивність;
- 4 – добра продуктивність;
- 3 – задовільна продуктивність;
- 2 – потребує покращення;
- 1 – низька продуктивність.

Проведена оцінка ефективності роботи працівників ТОВ «Домашній маркет» дозволяє визначити рівень професійних компетенцій персоналу та виявити сильні й слабкі сторони трудової діяльності працівників. Оцінювання здійснювалося за дев'ятьма основними групами показників, що характеризують результати роботи, управлінські здібності, комунікаційні навички, рівень мотивації та здатність до самостійної роботи.

Результати оцінювання показують, що найвищі бали отримали показники якості виконання роботи, здатності працювати в команді та лояльності до компанії, які становлять відповідно 4,3 бала. Це свідчить про високий рівень професійної відповідальності працівників та їх зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства.

Досить високі показники також спостерігаються у сфері

комунікаційних навичок та застосування професійного досвіду. Середні бали за цими показниками становлять близько 4,0–4,2 бала, що характеризує достатній рівень взаємодії між працівниками та ефективність внутрішніх комунікацій у колективі.

Водночас деякі показники мають дещо нижчі значення. Зокрема, управління фінансовими ресурсами, директивність та аналітичне мислення оцінені на рівні 3,7–3,8 бала. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку управлінських компетенцій працівників та вдосконалення навичок прийняття управлінських рішень.

Загалом результати оцінювання показують, що рівень ефективності роботи працівників підприємства можна оцінити як достатньо високий, оскільки більшість показників перевищують 4 бали. Разом з тим для підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно приділити більше уваги розвитку управлінських навичок, аналітичного мислення та здатності працівників до стратегічного планування.

Таким чином, результати оцінювання можуть бути використані для формування програм навчання персоналу, розвитку управлінських компетенцій та підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.

У таблицю 3.7 внесемо алгоритм спільних дій між працівником та спеціалістом з персоналу ТОВ «Домашній маркет» для досягнення кар'єрних цілей

Таблиця 3.7 – Алгоритм спільних дій між працівником та спеціалістом з персоналу ТОВ «Домашній маркет» для досягнення кар'єрних цілей

Етап	Дії працівника	Дії спеціаліста з персоналу
1	Звернення до HR-фахівця щодо можливостей кар'єрного розвитку	Проведення первинної консультації щодо можливостей кар'єрного розвитку
2	Визначення власних кар'єрних цілей	Допомога у формуванні індивідуального плану кар'єрного розвитку
3	Ознайомлення з можливостями кар'єрного просування	Надання інформації про відкриті вакансії на підприємстві

Етап	Дії працівника	Дії спеціаліста з персоналу
4	Підготовка до професійного зростання	Розробка рекомендацій щодо досягнення кар'єрних цілей
5	Самостійний професійний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації)	Організація професійного розвитку відповідно до плану підприємства
6	Участь у конкурсах на вакантні або вищі посади	Організація та проведення конкурсного відбору кандидатів
7	Аналіз результатів участі у конкурсі	Аналіз причин відмови у зайнятті посади (у разі негативного результату)
8	Визначення нових напрямів кар'єрного розвитку	Щорічна консультація щодо досягнення кар'єрних цілей
9	Коригування власних кар'єрних планів	Коригування коротко- та середньострокових кар'єрних цілей
10	Подальший професійний розвиток	Розробка або оновлення рекомендацій для досягнення кар'єрної мети

Розроблений алгоритм спільних дій між працівником та спеціалістом з персоналу ТОВ «Домашній маркет» спрямований на ефективне планування та реалізацію кар'єрного розвитку працівників підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси працівників щодо професійного зростання з потребами підприємства у розвитку кадрового потенціалу.

Першим етапом алгоритму є проведення первинної консультації між працівником та спеціалістом з управління персоналом. На цьому етапі визначаються кар'єрні цілі працівника, оцінюється його професійний потенціал та можливості подальшого розвитку в межах підприємства.

Важливим елементом алгоритму є розробка індивідуального кар'єрного шляху працівника. HR-фахівець надає працівникові інформацію про можливості кар'єрного просування, відкриті вакансії та необхідні компетенції для зайняття певних посад. Це дозволяє працівникові більш чітко планувати свій професійний розвиток.

Подальші етапи алгоритму передбачають активну участь працівника у процесі професійного розвитку. Зокрема, працівник може проходити навчання, підвищувати свою кваліфікацію та брати участь у конкурсах на вакантні або вищі посади. Водночас спеціаліст з персоналу забезпечує організацію відповідних програм розвитку та контролює процес досягнення

кар'єрних цілей.

У випадку, якщо працівник не отримує бажану посаду, проводиться аналіз причин відмови, що дозволяє визначити напрями подальшого професійного розвитку. На основі цього HR-фахівець разом із працівником коригує кар'єрні цілі та формує нові рекомендації щодо їх досягнення.

Таким чином, запропонований алгоритм взаємодії між працівником та спеціалістом з персоналу сприяє системному підходу до планування кар'єрного розвитку працівників, підвищує їх мотивацію до професійного зростання та забезпечує більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Впровадження системи кар'єрного розвитку співробітників є важливим елементом удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, оскільки сприяє підвищенню професійного рівня працівників, їх мотивації та ефективності трудової діяльності. Запропонована програма розвитку кар'єри працівників ТОВ «Домашній маркет» передбачає формування кадрового резерву, удосконалення процесу планування кар'єри та створення системи взаємодії між працівниками та фахівцями з управління персоналом.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на ключові показники діяльності підприємства. Зокрема, система кар'єрного розвитку сприятиме підвищенню мотивації працівників до професійного зростання, що, у свою чергу, може призвести до зростання продуктивності праці. Крім того, розвиток персоналу сприятиме підвищенню рівня кваліфікації працівників, що позитивно вплине на якість виконання робіт та ефективність управління підприємством.

Одним із важливих результатів впровадження системи кар'єрного розвитку є зниження рівня плинності кадрів. Наявність можливостей для професійного зростання та кар'єрного просування підвищує зацікавленість

працівників у довгостроковій співпраці з підприємством. Це дозволяє підприємству зберігати досвідчених працівників та зменшувати витрати, пов'язані з підбором і навчанням нових співробітників.

Крім того, формування кадрового резерву забезпечує підготовку працівників до зайняття керівних посад у майбутньому. Це дозволяє підвищити стабільність управлінської системи підприємства та забезпечити ефективну передачу професійного досвіду між працівниками.

Важливим аспектом оцінки ефективності запропонованих заходів є їх вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Реалізація програм кар'єрного розвитку сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, покращенню взаємовідносин у колективі та формуванню позитивної корпоративної культури.

Таким чином, впровадження системи кар'єрного розвитку співробітників ТОВ «Домашній маркет» дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити його стабільний розвиток. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створить передумови для досягнення його стратегічних цілей.

Ефективність запропонованих заходів можна оцінити за двома напрямками:

I. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо впровадження системи кар'єрного розвитку працівників ТОВ «Домашній маркет»;

II. Економічна оцінка ефективності впровадження індивідуальних планів розвитку кадрового резерву.

I. У таблиці 3.8 розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів щодо впровадження системи кар'єрного розвитку працівників ТОВ «Домашній маркет».

Таблиця 3.8 – Економічна ефективність запропонованих заходів щодо впровадження системи кар'єрного розвитку працівників ТОВ «Домашній маркет»

№	Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект	Орієнтовний економічний результат
1	Розробка концепції розвитку кар'єри працівників	20	Підвищення ефективності управління персоналом, оптимізація кадрової структури	Підвищення продуктивності праці на 3–5 %
2	Формування кадрового резерву підприємства	30	Підготовка внутрішніх кандидатів на керівні посади, зниження витрат на зовнішній підбір персоналу	Скорочення витрат на рекрутинг на 10–15 %
3	Організація програм навчання та підвищення кваліфікації	60	Підвищення професійного рівня працівників та якості виконання робіт	Зростання продуктивності праці на 5–7 %
4	Запровадження системи наставництва	25	Скорочення термінів адаптації нових працівників	Зменшення витрат на адаптацію персоналу на 10 %
5	Впровадження системи планування кар'єри	15	Підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів	Зменшення плинності кадрів на 5–8 %
Разом		150	Комплексне підвищення ефективності управління персоналом	Зростання ефективності діяльності підприємства

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо впровадження системи кар'єрного розвитку працівників ТОВ «Домашній маркет» свідчить про доцільність їх реалізації. Загальний обсяг витрат на впровадження програми становить приблизно 150 тис. грн, що включає витрати на організацію навчання персоналу, формування кадрового резерву, розробку системи планування кар'єри та впровадження наставництва.

Найбільшу частку витрат становлять заходи, пов'язані з організацією навчання та підвищенням кваліфікації працівників, оскільки саме вони потребують залучення додаткових ресурсів для проведення тренінгів, семінарів та інших форм професійного навчання. Водночас ці заходи мають

значний позитивний ефект, оскільки сприяють підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт.

Впровадження системи наставництва та планування кар'єри дозволить скоротити період адаптації нових працівників та знизити рівень плинності кадрів. Це, у свою чергу, сприятиме зменшенню витрат підприємства на підбір та навчання персоналу.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та покращенню ефективності управління персоналом. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток.

Для точного розрахунку використаємо дані з таблиць розділу 2:

Виручка 2025 року (без ПДВ) = 1 301 471 тис. грн

Очікуване зростання виручки = 3%

Витрати на програму розвитку кар'єри = 130 000 грн = 130 тис. грн

Таблиця 3.9 – Розрахунок економічної ефективності впровадження програми розвитку кар'єри працівників ТОВ «Домашній маркет»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення
Виручка від реалізації, тис. грн	1 301 471	1 340 515	+39 044
Зростання виручки (3%), тис. грн	—	39 044	+39 044
Витрати на реалізацію програми, тис. грн	—	130	+130
Додатковий фінансовий результат, тис. грн	—	38 914	+38 914

Розрахунок:

1) Збільшення виручки (3%)

$1\,301\,471 \times 0.03 = 39\,044$ тис. грн

2) Чистий економічний ефект

$39\,044 - 130 = 38\,914$ тис. грн

Результати розрахунку показують, що впровадження програми розвитку кар'єри працівників ТОВ «Домашній маркет» може мати позитивний

економічний ефект. За умовами розрахунку передбачається, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, що дозволить збільшити виручку на 3%.

За наявних показників діяльності підприємства додаткове зростання виручки становитиме 39 044 тис. грн. При цьому загальні витрати на реалізацію програми розвитку кар'єри складають 130 тис. грн на рік. Таким чином, чистий економічний ефект від впровадження програми становитиме 38 914 тис. грн.

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Витрати на реалізацію програми є відносно незначними порівняно з очікуваним економічним ефектом. Крім того, впровадження системи розвитку кар'єри сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, реалізація програми розвитку кар'єри працівників є економічно обґрунтованою та може забезпечити підвищення ефективності діяльності ТОВ «Домашній маркет» у довгостроковій перспективі.

II. Економічну оцінку ефективності впровадження індивідуальних планів розвитку кадрового резерву розрахуємо у таблиці 3.11.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває не лише формування кадрового резерву, але й оцінка ефективності заходів щодо його розвитку. Впровадження індивідуальних планів розвитку працівників кадрового резерву потребує відповідного обґрунтування їх доцільності, що передбачає оцінювання як якісних, так і кількісних результатів.

Ефективність індивідуальних планів розвитку визначається рівнем досягнення поставлених цілей, зокрема підвищенням професійних компетенцій працівників, покращенням якості управлінських рішень, зростанням продуктивності праці та забезпеченням стабільності кадрового складу підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використовувати систему показників, що охоплює різні рівні управління та дозволяє врахувати специфіку кожної групи кадрового резерву.

Таблиця 3.10 - Оцінка ефективності індивідуальних планів розвитку кадрового резерву

Група кадрового резерву	Критерій оцінки	Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат	Ефект для підприємства
Керівники вищої ланки	Рівень стратегічних компетенцій	% засвоєння програми MBA	Тестування, сертифікація	Підвищення стратегічного мислення	Підвищення конкурентоспроможності
	Якість управлінських рішень	Кількість ефективних рішень	Аналіз KPI	Зменшення управлінських помилок	Зростання прибутковості
	Лідерські якості	Оцінка 360°	Опитування персоналу	Покращення управління командами	Зниження плинності кадрів
	Інноваційна активність	Кількість впроваджених змін	Аналіз проєктів	Зростання інноваційності	Підвищення ефективності бізнесу
Середній керівний склад	Рівень професійних знань	Результати навчання	Атестація	Підвищення кваліфікації	Покращення якості управління
	Ефективність управління персоналом	Виконання планів	KPI підрозділу	Зростання продуктивності	Оптимізація діяльності
	Адаптивність до змін	Швидкість впровадження нововведень	Аналіз діяльності	Підвищення гнучкості	Підвищення конкурентності
	Ініціативність	Кількість реалізованих проєктів	Звітність	Активізація управлінської діяльності	Розвиток підприємства
Лінійні керівники	Рівень базових управлінських навичок	Результати тренінгів	Тестування	Формування управлінських компетенцій	Підвищення ефективності роботи
	Якість виконання завдань	% виконання планів	Контроль показників	Підвищення дисципліни	Стабільність роботи
	Командна взаємодія	Рівень задоволеності персоналу	Анкетування	Покращення соціально-психологічного клімату	Зниження конфліктності
	Професійний	Кількість	Оцінка	Зростання	Формування кадрового

Група кадрового резерву	Критерій оцінки	Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат	Ефект для підприємства
	розвиток	освоєних навичок	керівника	кваліфікації	резерву

Як видно з таблиці 3.10, оцінка ефективності індивідуальних планів розвитку базується на комплексному підході, який включає як кількісні, так і якісні показники. Для кожної групи кадрового резерву визначено специфічні критерії оцінювання, що відповідають рівню управлінської відповідальності працівників.

Для керівників вищої ланки ключовими є показники стратегічного мислення, інноваційної активності та якості управлінських рішень. Їх покращення безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність.

Для середнього керівного складу основний акцент робиться на ефективності управління персоналом, здатності до адаптації та рівні професійної підготовки. Саме ця категорія працівників забезпечує реалізацію стратегічних рішень на операційному рівні.

Для лінійних керівників важливими є базові управлінські навички, дисципліна виконання завдань та здатність до командної роботи. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності щоденної діяльності підприємства.

Впровадження індивідуальних планів розвитку кадрового резерву дозволяє отримати такі економічні результати:

- а. підвищення продуктивності праці персоналу на 10–20%;
- б. зниження плинності кадрів на 15–25%;
- в. скорочення витрат на підбір персоналу;
- г. підвищення ефективності управлінських рішень;
- д. зростання прибутковості підприємства.

Економічна ефективність може бути визначена як співвідношення отриманого ефекту до витрат на реалізацію заходів:

$$E = \text{Результат} - \text{Витрати},$$

де:

Е - економічна ефективність;

Результат - економічний ефект від впровадження заходів;

Витрати - витрати на навчання та розвиток персоналу.

Проведемо розрахунок у таблиці 3.11. У розрахунку прийнято, що ефект від програми розвитку кар'єри проявляється у вигляді очікуваного зростання виручки на 3%.

Таблиця 3.11 - Узагальнені результати оцінки ефективності програми розвитку кар'єри персоналу

Показник	Формула / основа розрахунку	Значення
Кількість працівників підприємства	Вихідні дані	60 осіб
Виручка 2025 року (без ПДВ)	Вихідні дані	1 301 471 тис. грн
Очікуване зростання виручки	Вихідні дані	3%
Приріст виручки	$1\,301\,471 \times 3\%$	39 044,13 тис. грн
Прогнозована виручка після впровадження програми	$1\,301\,471 + 39\,044,13$	1 340 515,13 тис. грн
Витрати на програму розвитку кар'єри	Вихідні дані	130,00 тис. грн
Чистий економічний ефект	$39\,044,13 - 130,00$	38 914,13 тис. грн
Ефект на 1 грн витрат	$39\,044,13 / 130,00$	300,34 грн
Коефіцієнт економічної ефективності	$38\,914,13 / 130,00$	299,34
Рентабельність витрат на програму	$(38\,914,13 / 130,00) \times 100\%$	29 933,95%
Витрати на програму в розрахунку на 1 працівника	$130,00 / 60$	2,17 тис. грн
Приріст виручки в розрахунку на 1 працівника	$39\,044,13 / 60$	650,74 тис. грн
Чистий ефект у розрахунку на 1 працівника	$38\,914,13 / 60$	648,57 тис. грн

Отримані результати свідчать, що впровадження програми розвитку кар'єри персоналу на підприємстві є економічно доцільним. За умови витрат у розмірі 130 тис. грн та очікуваного зростання виручки на 3%, підприємство може отримати 39 044,13 тис. грн приросту виручки. Чистий економічний ефект при цьому становитиме 38 914,13 тис. грн.

У розрахунку на одного працівника витрати на програму складають

лише 2,17 тис. грн, тоді як очікуваний приріст виручки на одного працівника становить 650,74 тис. грн. Це підтверджує високу потенційну ефективність інвестування у розвиток персоналу.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що реалізація програми розвитку кар'єри працівників на підприємстві з чисельністю персоналу 60 осіб є економічно обґрунтованою. При виручці за 2025 рік у розмірі 1 301 471 тис. грн та очікуваному її зростанні на 3% прогнозований приріст виручки становитиме 39 044,13 тис. грн. За умови витрат на програму у сумі 130 тис. грн чистий економічний ефект складе 38 914,13 тис. грн. Таким чином, на 1 грн витрат припадає 300,34 грн додаткової виручки, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу.

Зауважу, що такий розрахунок є оціночним і базується на припущенні, що 3% приросту виручки пов'язані з реалізацією програми розвитку кар'єри.

Отже, впровадження індивідуальних планів розвитку кадрового резерву є економічно доцільним та ефективним заходом управління персоналом. Запропонована система оцінки дозволяє забезпечити контроль результативності розвитку працівників, підвищити ефективність їх діяльності та сформувати якісний кадровий резерв.

Реалізація таких заходів сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня управління та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Отримані результати підтверджують доцільність інвестування у розвиток управлінського персоналу, оскільки це сприяє зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на зовнішній підбір, підвищенню продуктивності праці та зменшенню втрат від управлінських помилок. Крім прямого фінансового результату, програма забезпечує довгострокові переваги: формування стабільного кадрового резерву, підвищення якості управління, зміцнення корпоративної культури та зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

3.4. Очікувана ефективність реалізації запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу та впровадження системи кар'єрного розвитку працівників у ТОВ «Домашній маркет» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і покращенню загальних результатів діяльності підприємства. Очікується, що впровадження програми розвитку кар'єри позитивно вплине як на економічні показники підприємства, так і на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Насамперед, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень професійної підготовки працівників. Завдяки впровадженню системи навчання, наставництва та планування кар'єрного розвитку працівники отримають можливість удосконалювати свої професійні компетенції, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості виконання службових обов'язків.

Важливим результатом реалізації програми є підвищення рівня мотивації працівників. Наявність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку сприятиме формуванню більш високого рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Це дозволить підвищити їх відповідальність за виконання трудових завдань та покращити якість роботи.

Крім того, очікується зниження рівня плинності кадрів на підприємстві. Можливість кар'єрного просування та професійного розвитку сприятиме зміцненню лояльності працівників до підприємства та зменшенню кількості звільнень за власним бажанням. Це, у свою чергу, дозволить підприємству зменшити витрати, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням нових працівників.

Запровадження системи формування кадрового резерву також сприятиме підвищенню стабільності управління підприємством. Підготовка перспективних працівників до зайняття керівних посад дозволить забезпечити

безперервність управлінських процесів та ефективну передачу професійного досвіду між працівниками.

З економічної точки зору реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства. За оцінками експертів, підвищення ефективності роботи персоналу може забезпечити збільшення виручки підприємства приблизно на 3 %, що свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Отже, впровадження системи кар'єрного розвитку працівників у ТОВ «Домашній маркет» дозволить підвищити ефективність системи менеджменту персоналу підприємства, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити стабільний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Сформуємо таблицю 3.12, в яку внесемо показники ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет».

Таблиця 3.12 – Показники ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет»

Показник	Формула розрахунку	Значення
Виручка до впровадження заходів, тис. грн	—	1 301 471
Прогнозоване зростання виручки, %	—	3,0
Додатковий дохід (приріст виручки), тис. грн	$1\,301\,471 \times 3\%$	39 044
Витрати на реалізацію програми, тис. грн	—	130
Економічний ефект, тис. грн	$39\,044 - 130$	38 914
ROI, %	$(38\,914 / 130) \times 100$	29 934,0
Термін окупності, років	$130 / 38\,914$	0,003
Термін окупності, місяців	$0,003 \times 12$	0,04

Розрахунок показників ефективності свідчить, що запропоновані заходи щодо впровадження системи кар'єрного розвитку працівників є

економічно доцільними. За умови зростання виручки підприємства на 3 % додатковий дохід становитиме 39 044 тис. грн. При цьому загальні витрати на реалізацію програми розвитку кар'єри складають 130 тис. грн.

Економічний ефект від упровадження заходів становить 38 914 тис. грн, що свідчить про суттєве перевищення очікуваного результату над понесеними витратами. Рівень рентабельності інвестицій у запропоновані заходи є дуже високим: показник ROI становить 29 934,0 %. Це означає, що кожна 1 тис. грн, вкладена у програму, потенційно забезпечує значний приріст результату.

Термін окупності заходів є мінімальним і становить 0,003 року, або приблизно 0,04 місяця. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів та високу привабливість реалізації програми з економічної точки зору.

Отже, впровадження системи кар'єрного розвитку персоналу ТОВ «Домашній маркет» є не лише організаційно доцільним, а й економічно вигідним. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту персоналу, зростанню мотивації працівників і покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Підтвердження гіпотези дослідження: у процесі проведення дослідження було проаналізовано особливості формування та реалізації системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет», а також оцінено ефективність системи управління персоналом підприємства. Проведений аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту персоналу організації, визначити проблеми у сфері управління персоналом та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

У ході дослідження було встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом. Результати аналізу кадрової структури, оцінки професійного рівня працівників та анкетування персоналу показали, що підприємство має достатній потенціал для підвищення ефективності діяльності за умови удосконалення системи

менеджменту персоналу.

У третьому розділі роботи було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет», зокрема впровадження системи планування кар'єрного розвитку працівників, формування кадрового резерву, удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також покращення взаємодії між працівниками та фахівцями з управління персоналом.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що їх реалізація може забезпечити підвищення результативності діяльності підприємства. Очікується, що впровадження системи розвитку кар'єри працівників сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, підвищення ефективності роботи працівників може забезпечити зростання виручки підприємства приблизно на 3 %.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують висунуту гіпотезу про те, що впровадження сучасних підходів до формування та реалізації системи менеджменту персоналу, а також удосконалення системи управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, покращенню мотивації працівників та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було розроблено напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» та обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

У підрозділі 3.1 було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Основну увагу приділено створенню системи планування кар'єрного розвитку працівників,

формуванню кадрового резерву, удосконаленню процесів підбору та відбору персоналу, а також розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Реалізація цих заходів сприятиме більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства та створенню умов для професійного зростання персоналу.

У підрозділі 3.2 було запропоновано впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема системи планування кар'єри працівників, механізму конкурсного відбору до кадрового резерву, системи наставництва та алгоритму взаємодії між працівниками та фахівцями з управління персоналом. Використання цих інструментів дозволить підвищити прозорість кадрових процесів, покращити комунікацію між працівниками та керівництвом і забезпечити ефективне управління розвитком персоналу.

У підрозділі 3.3 проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Було визначено витрати на реалізацію програми розвитку кар'єри працівників, які становлять 130 тис. грн на рік. Розрахунок економічної ефективності показав, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити збільшення виручки підприємства приблизно на 3 %, що свідчить про економічну доцільність їх впровадження.

У підрозділі 3.4 визначено очікувану ефективність реалізації запропонованих заходів. Зокрема, передбачається підвищення рівня професійної підготовки працівників, зростання їх мотивації до результативної праці, зниження плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, реалізація програми розвитку кар'єри сприятиме формуванню кадрового резерву підприємства та підвищенню ефективності управління персоналом. Отже, запропоновані напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Домашній маркет» є обґрунтованими та доцільними. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації системи менеджменту персоналу підприємства, а також визначено напрями її вдосконалення на прикладі ТОВ «Домашній маркет». У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання, що дозволило зробити відповідні висновки.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи формування системи менеджменту персоналу організації. Встановлено, що система менеджменту персоналу є важливим елементом системи управління підприємством і визначає основні напрями роботи з персоналом. Вона охоплює процеси підбору, розвитку, мотивації та ефективного використання трудових ресурсів. Досліджено основні принципи, завдання та напрями формування системи менеджменту персоналу, серед яких важливу роль відіграють системність, стратегічна орієнтація, забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу та створення умов для професійного розвитку працівників. Також було розглянуто сучасні підходи та методи реалізації системи менеджменту персоналу, зокрема використання системи управління компетенціями, розвитку персоналу та формування кадрового резерву. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що ефективна система менеджменту персоналу підприємств базується на поєднанні стратегічного управління персоналом, інвестицій у розвиток людського капіталу та застосуванні сучасних методів мотивації працівників.

У другому розділі було проведено аналіз системи менеджменту персоналу та системи управління персоналом ТОВ «Домашній маркет». Досліджено особливості організаційної структури підприємства, визначено основні напрями його діяльності та проаналізовано кадровий потенціал. Результати аналізу показали, що підприємство має сформовану систему управління персоналом та достатній рівень професійної підготовки працівників. Разом з тим було виявлено певні проблеми, зокрема скорочення

чисельності персоналу, недостатній рівень матеріального стимулювання працівників та обмежені можливості кар'єрного розвитку. Проведене анкетування працівників дозволило оцінити рівень задоволеності умовами праці, системою мотивації та взаємовідносинами у колективі. Отримані результати свідчать про загалом позитивну оцінку системи менеджменту персоналу підприємства, проте водночас підтверджують необхідність її подальшого вдосконалення.

У третьому розділі було розроблено напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, зокрема впровадження системи планування кар'єрного розвитку працівників, формування кадрового резерву, розвиток системи наставництва та удосконалення процесу професійного навчання персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства.

Було проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розрахунки показали, що впровадження програми розвитку кар'єри працівників потребує витрат у розмірі 130 тис. грн на рік. Водночас очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечить зростання виручки приблизно на 3 %. Таким чином, економічний ефект від реалізації програми перевищує витрати на її впровадження, що підтверджує її економічну доцільність.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, покращенню соціально-психологічного клімату у колективі, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Крім того, формування кадрового резерву та впровадження системи планування кар'єри забезпечить стабільність управління підприємством і сприятиме ефективному використанню кадрового

потенціалу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення системи менеджменту персоналу та впровадження сучасних підходів до управління персоналом є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Домашній маркет» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Companion Group, 2019. 824 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2015. 440 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом у системі менеджменту підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 33–37.
5. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2017. 288 с.
6. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31-33 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf
7. Беляєва Н. С. Інноваційні підходи до управління персоналом. Економічний форум. 2021. № 2. С. 102–107.
8. Бондаренко С. М. Управління персоналом у системі стратегічного розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 6. С. 115–120.
9. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація системи менеджменту персоналу на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/123714/118323>
10. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
11. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306– 314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51.

12. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 2. С. 135-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_24
13. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
14. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
15. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2018. 376 с.
16. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст системи менеджменту персоналу підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. №5(50). С. 155-159.
17. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.
18. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування системи менеджменту персоналу підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24
19. Грінцова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: КНЕУ, 2012. 228 с.
20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2018. 559 с.
21. Грішнова О. А. Людський капітал як фактор економічного розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2021. № 3. С. 22–31.
22. Грішнова О. А. Людський розвиток: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 308 с.
23. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові. Вісник економічної науки України. 2016. №

2. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14.

24. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

25. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.

26. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник/ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

27. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

28. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.

29. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування системи менеджменту персоналу як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.

30. Довгань Л. Є. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2020. 344 с.

31. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування і реалізації системи менеджменту персоналу на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №3(59). 2013. С. 287-291

32. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2018. 416 с.

33. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

34. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. друге перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

35. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю

підприємств. Персонал. 2007. №2. С. 67-71.

36. Іванова Н. В. Формування системи мотивації персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 215–220.

37. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної системи менеджменту персоналу вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 52-56. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/12-15.pdf>

38. Коваленко О. В. Система менеджменту персоналу підприємства в умовах трансформації економіки. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 56–60.

39. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

40. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50. 29 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14

41. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII.

42. Колот А. М. Соціально-трудові відносини в умовах глобалізації. Україна: аспекти праці. 2020. № 4. С. 12–18.

43. Колот А. М., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 711 с.

44. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. 2011. №4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/porta>

45. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Хімджест, 2019. 720 с.

46. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 308 с.

48. Крушельницька О. В. Сучасні підходи до формування системи менеджменту персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 45–49.
49. Крючко О. С. Теоретичні аспекти системи менеджменту персоналу на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275 – 279.
50. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2018. 400 с.
51. Ліпич Л. Г. Управління персоналом у системі стратегічного розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 38. С. 95–99.
52. Лукінов І. Ринкові реформи у подоланні кризи. Економіка України. 2006. № 1. С. 4-9.
53. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
54. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житловокомунального господарства на сучасному етапі: збірн. матер. IV Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Харків, 26–28 травня 2015 р.). С. 185–186. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40311/1/185-186.pdf>
55. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16). С. 63–65.
56. Марченко В. М., Хондока В. А. Система менеджменту персоналу та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 440-443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
57. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Вільямс, 2017. 672 с.
58. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник. Київ: Академія,

2018. 640 с.

59. Мельничук Д. П. Система управління персоналом підприємства: сучасні підходи. Економічний простір. 2021. № 170. С. 89–94.

60. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

61. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

62. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування системи менеджменту персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 61. 2021. С. 61-65. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/12.pdf

63. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

64. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.

65. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

66. Пономаренко В.С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М., Кушнар С. Л., Полуэктова Л. И., Шульга Г. А. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография. Харьков: ХГЭУ, 2002. 252 с.

67. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.

68. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI.

69. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII.

70. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII.

71. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

72. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Професіонал, 2005. 336 с.
73. Савченко В. А. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 512 с.
74. Савчук В. П. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 420 с.
75. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.
76. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
77. Стрехова С. В. Система менеджменту персоналу: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис ХХІ. 2012. №3-4. С. 66- 70 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48219>
78. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 225-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_31
79. Ткаченко Л. Г. Управління людськими ресурсами підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 34. С. 88–94.
80. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125-127.
81. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / Під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
82. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2016. 448 с.
83. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
84. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
85. Циглик І.І., Вінтонів С.І. Економічне обґрунтування діяльності підприємства на основі методів стратегічного управління. Економіка, фінанси,

право. 2006. №8. С. 3-9.

86. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Система менеджменту персоналу підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.

87. Шаповал О. А. Система менеджменту персоналу та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

88. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

89. Швець Н.Г. Особливості ризиків управління персоналом в умовах кризи на підприємствах. Наукові праці МАУП. 2001. №1. С. 236-238.

90. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. Х.: Право, 2013. 216 с.

91. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2017. 687 с.

92. Щьокіна Є. Ю. Система менеджменту персоналу як інструмент управління людськими ресурсами. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 43. 2020. С. 343-346. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/64.pdf

93. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 768 p.

94. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page, 2018. 240 p.

95. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 768 p.

96. Becker G. Human Capital. Chicago: University of Chicago Press, 2017. 412 p.

97. Becker B., Huselid M. High Performance Work Systems and Firm Performance. Academy of Management Journal. 2018. Vol. 41. P. 9–27.

98. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resource Management. New York : Routledge, 2017. 296 p.

99. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press, 2018. 320 p.