

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Линник Віта Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

на тему: **«РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
(на прикладі ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»)»**

ТУбз-8-24М1Е (2,0здс)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис) Линник В. В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) **Рудич О. А.**
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Сутність та поняття кадрової політики організації.....	6
1.2. Формування кадрової політики організації.....	16
1.3. Кадрова стратегія як основа розробки та реалізації ефективної кадрової політики організації.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації.....	34
2.2. Аналіз процесу управління персоналом в організації.....	40
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики в організації.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ».....	69
3.1. Пропозиції щодо розробки кадрової стратегії в організації.....	69
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих рекомендацій.....	80
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Динамічні зміни економічного середовища, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність швидкої адаптації організацій до зовнішніх викликів вимагають формування ефективної кадрової політики, здатної забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та розвиток професійного потенціалу персоналу. У сучасних умовах кадрова політика виступає не лише інструментом управління персоналом, а й важливою складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме від її ефективності залежить рівень мотивації працівників, стабільність трудового колективу та здатність організації до довгострокового розвитку. У зв'язку з цим питання розробки та вдосконалення кадрової політики організації набувають особливої наукової та практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток сучасних концепцій управління персоналом зробили зарубіжні дослідники, серед яких Д. Армстронг, К. Бланшар, П. Сенге, Р. Уотерман, Т. Пітерс, Е. Шейн. Їхні наукові праці присвячені питанням стратегічного управління персоналом, мотивації працівників, розвитку організаційної культури та підвищення ефективності діяльності організацій.

Серед українських учених вагоме значення мають дослідження С. Бандура, Н. Верхоглядової, А. Колота, О. Крушельницької, В. Савченко, С. Цимбалюк та Г. Щокіна, у роботах яких розкрито особливості формування кадрової політики, управління трудовим потенціалом, професійного розвитку

персоналу та адаптації сучасних підходів до умов функціонування вітчизняних підприємств.

Попри значну кількість наукових праць і прикладних досліджень у сфері управління персоналом, окремі аспекти кадрової політики потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, актуальними залишаються питання методичного забезпечення процесу формування та вдосконалення кадрової політики організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності використання трудових ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики організації в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити поняття та сутність кадрової політики організації;
- уточнити процес формування кадрової політики організації;
- обґрунтувати кадрову стратегію як основу формування та реалізації ефективної кадрової політики організації;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- проаналізувати процес управління персоналом в організації
- оцінити ефективність кадрової політики в організації;
- надати рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процес розробки та удосконалення кадрової політики організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки та удосконалення кадрової політики організації в сучасних умовах.

Методи дослідження. Основою проведеного дослідження стали сучасні наукові підходи до управління діяльністю підприємств і організації системи

управління персоналом. У роботі використано положення економічної теорії, менеджменту, стратегічного управління та кадрового адміністрування, що дало змогу комплексно дослідити особливості формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах функціонування. У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод аналізу використовувався для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та виявлення проблем у системі управління персоналом. Метод порівняння дозволив зіставити динаміку основних економічних показників і визначити тенденції їх зміни. Для систематизації отриманих результатів застосовано метод узагальнення, а для наочного подання інформації - табличний і графічний методи. Також у роботі використано елементи факторного аналізу, які дали можливість визначити вплив окремих чинників на ефективність кадрової політики підприємства. Експертний підхід застосовувався для оцінювання стану системи управління персоналом та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Інформаційну основу дослідження склали чинні законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, наукові джерела з питань управління персоналом, аналітичні публікації, а також фінансова та внутрішня звітність ТОВ «Текстиль-Контакт».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та поняття кадрової політики організації

Кадрова політика підприємства виступає центральним елементом його кадрової стратегії. Водночас кадрові стратегії у системі планування діяльності з управління персоналом передбачають формування базових засад кадрової політики організації, створення умов для розвитку працівників відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог і виконання завдань визначеного рівня складності, а також пристосування наявного рівня знань і компетенцій персоналу до змін у виробничому середовищі та нових вимог розвитку.

Окрім цього, кадрова стратегія організації має безпосередній вплив на визначення та формування цілей у межах системи планування роботи з персоналом.

За визначенням Одегова Ю.Г., кадрова політика являє собою узагальнений напрям діяльності у сфері управління персоналом, що охоплює сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму, спрямованих на розроблення цілей і завдань, пов'язаних із збереженням, зміцненням і розвитком кадрового потенціалу, а також створенням високоефективного, згуртованого колективу, здатного оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [30, с. 18].

Кадрова політика підприємства включає комплекс взаємопов'язаних напрямів [23, с. 56]:

- а) політику забезпечення організації трудовими ресурсами;
- б) політику оцінювання персоналу;
- в) політику професійного розвитку та кар'єрного просування працівників;

- г) політику матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;
- д) політику формування та підтримки організаційної культури;
- е) політику регулювання трудових відносин та інші.

Кожен із зазначених напрямів визначається системою внутрішніх правил, принципів і норм, які забезпечують найбільш результативне досягнення стратегічних цілей організації на різних етапах її функціонування та розвитку.

Формування кадрової політики не може здійснюватися ізольовано від загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки вона є її складовою та повинна узгоджуватися з основними стратегічними орієнтирами компанії.

Основною метою реалізації кадрової політики виступає зростання ефективності праці, що, у свою чергу, сприяє покращенню економічних і фінансових результатів діяльності організації та є важливим чинником її сталого розвитку.

Кадрова політика спрямована на вирішення низки ключових завдань, які наведено на рис. 1.1 [28, с. 44].

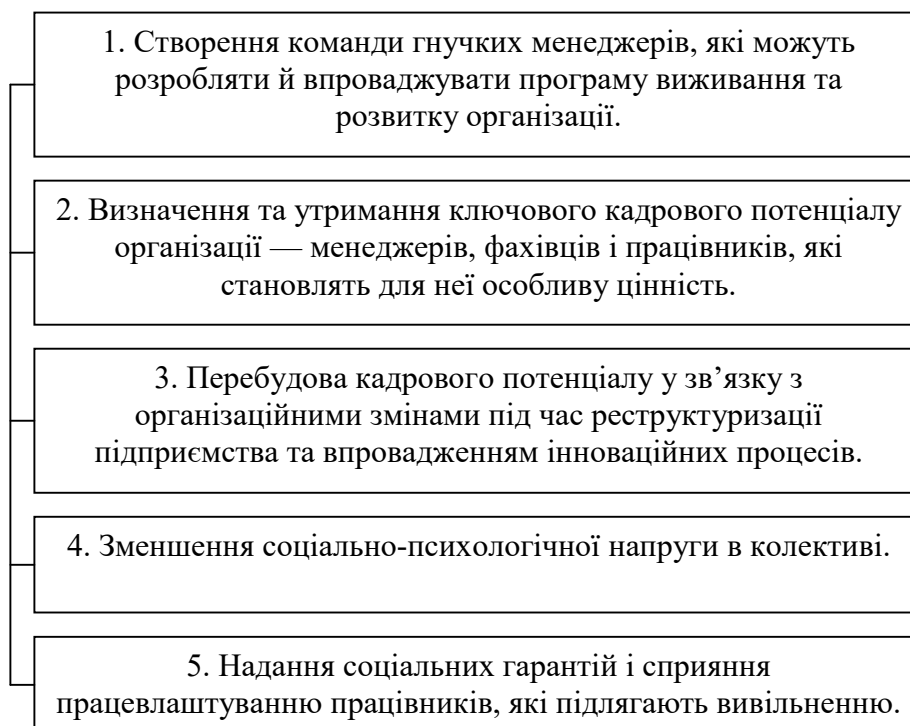


Рис. 1.1. Завдання кадрової політики підприємства

Ключові вимоги до формування кадрової політики зводяться до чотирьох базових положень [32, с. 152].

1. Кадрова політика повинна бути органічно пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства. У цьому контексті вона виступає інструментом кадрового забезпечення реалізації стратегічних цілей організації.

2. Кадрова політика має характеризуватися достатнім рівнем гнучкості. З одного боку, вона повинна залишатися стабільною, оскільки саме стабільність формує певні очікування працівників, а з іншого - бути динамічною, тобто змінюватися відповідно до трансформацій у тактиці підприємства, виробничих процесах та економічному середовищі.

При цьому незмінними мають залишатися ті складові політики, які спрямовані на врахування інтересів персоналу та пов'язані з формуванням організаційної культури.

3. Враховуючи, що підготовка та розвиток кваліфікованих працівників потребує значних витрат, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто відповідати реальним фінансовим можливостям підприємства.

4. Кадрова політика має передбачати індивідуалізований підхід до кожного працівника, враховуючи його особисті характеристики, потреби та потенціал розвитку.

Отже, кадрова політика повинна бути зорієнтована на створення такої системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення не тільки економічних результатів, а й соціального ефекту за умови обов'язкового дотримання вимог чинного законодавства.

Основні етапи реалізації кадрової політики (контур управління) наведено на рис. 1.2 [17, с. 153].

Реалізація кадрової політики на підприємствах охоплює всі рівні управління персоналом. Кадрові служби при цьому функціонують як самостійний елемент системи управління і у взаємодії з іншими підрозділами

забезпечують досягнення економічних, виробничих та соціальних цілей організації.

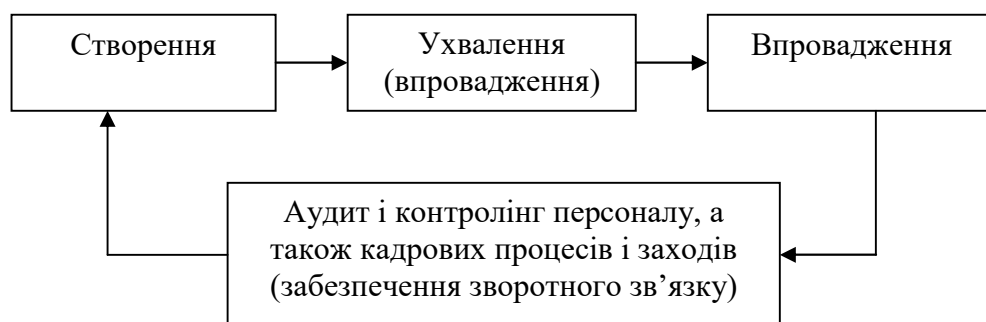


Рис. 1.2. Етапи реалізації кадрової політики

Кадрова політика повинна посідати важливе місце в системі управління персоналом і бути тісно інтегрованою з управлінською, інвестиційною, соціальною, фінансовою та виробничою політиками підприємства.

Сучасній кадровій політиці властиві такі характерні риси [24, с. 36]:

1. Безпосередній зв'язок із загальною стратегією розвитку організації.
2. Спрямованість на довгострокову перспективу.
3. Висока роль і значущість персоналу.
4. Наявність комплексу взаємопов'язаних функцій і кадрових процедур.

Водночас слід зазначити, що в процесі формування кадрової політики виокремлюють три основні етапи (рис. 1.3) [27, с. 122].

У процесі реалізації кадрової політики можливе застосування різних підходів і варіантів її побудови. Зокрема, вона може характеризуватися швидкістю прийняття рішень, рішучістю дій і водночас бути недостатньо орієнтованою на гуманістичні аспекти щодо працівників.

Такий підхід, як правило, спрямований передусім на досягнення конкретних результатів господарської діяльності.

Протилежним є варіант кадрової політики, у якому пріоритет надається інтересам трудового колективу, а також мінімізації соціальних і психологічних витрат у межах організації.

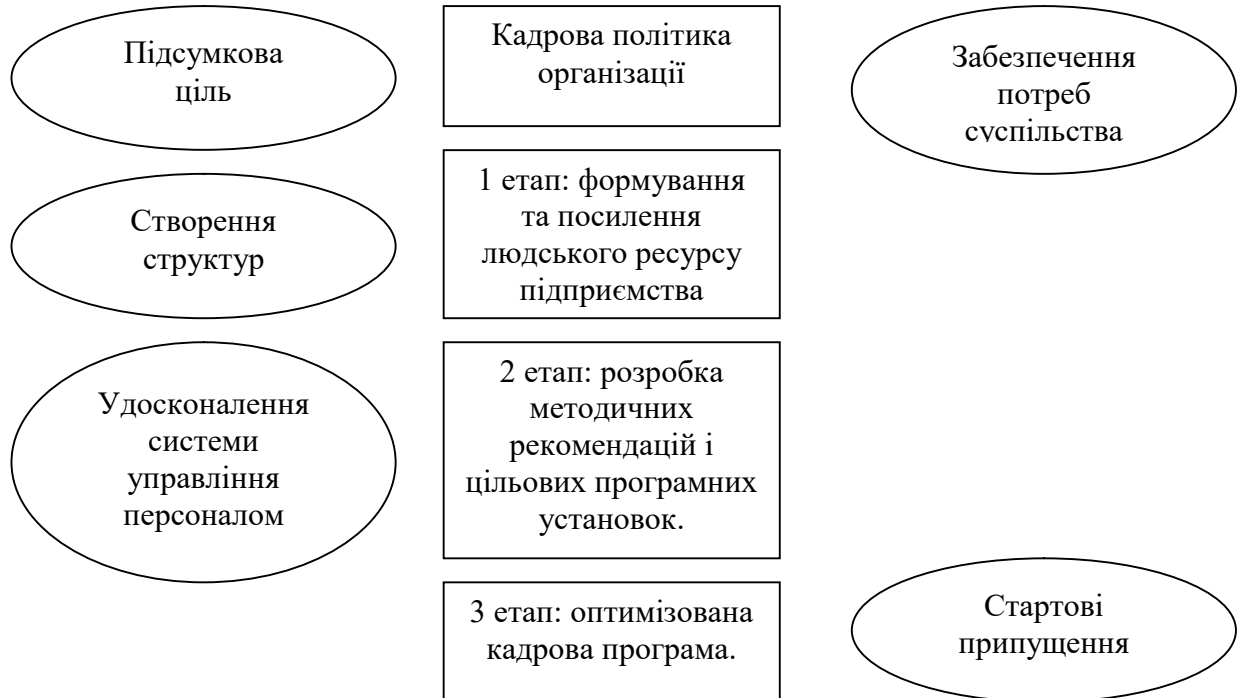


Рис. 1.3. Основні етапи формування кадрової політики

Для більш наочного відображення зазначених підходів часто використовують умовну систему координат: одна вісь відображає рівень урахування інтересів колективу, інша - інтересів справи.

Крайні позиції в цій системі отримали назви «будинок відпочинку» («усе для працівників, мінімальна орієнтація на результати діяльності») та «авторитет–підпорядкування» («максимальна орієнтація на результати за мінімальної уваги до потреб персоналу»). Водночас у реальній практиці найчастіше застосовуються змішані моделі кадрової політики [34, с. 2051].

Слід підкреслити, що, незважаючи на поширене, але хибне уявлення, зміст кадрової політики не обмежується лише процесом найму працівників. Вона охоплює ширше коло питань, зокрема визначає принципові підходи

організації до підготовки та розвитку персоналу, а також до забезпечення ефективної взаємодії між працівником і підприємством.

У той час як кадрова політика спрямована на визначення стратегічних цілей і пріоритетів, поточна робота з персоналом зосереджується на оперативному вирішенні щоденних завдань, що виникають у процесі діяльності організації.

Водночас між стратегічним і оперативним рівнями управління персоналом має існувати тісний і ефективний взаємозв'язок, що забезпечує узгодженість дій та досягнення поставлених цілей.

До сфери кадрової політики належить формування таких ключових аспектів [11, с. 28]:

- визначення конкретних вимог до працівників на етапі їх залучення до роботи (зокрема, щодо рівня освіти, кваліфікації та професійних компетенцій);

- встановлення підходів до інвестування в людський капітал (наприклад, у підвищення кваліфікації, здобуття додаткової освіти або опанування іноземних мов);

- визначення оптимального рівня стабільності трудового колективу, зокрема допустимого рівня плинності кадрів;

- регламентація процесів внутрішнього переміщення персоналу в організації, включаючи як горизонтальні, так і вертикальні кадрові переміщення.

До ключових напрямів кадрової діяльності належать такі:

- ведення кадрового діловодства та облік персоналу;
- планування чисельності працівників, їх підбір і адаптація;
- оцінювання, навчання та професійний розвиток персоналу;
- формування систем мотивації та стимулювання працівників;
- розвиток і підтримка корпоративної культури.

Кожен із перелічених напрямів охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, які в сукупності спрямовані на ефективну реалізацію стратегії

розвитку людського капіталу та досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Стратегічні орієнтири управління персоналом повинні не лише узгоджуватися з місією організації, її загальними та функціональними цілями, а й відповідати її конкурентному становищу на ринку, оскільки саме персонал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інтереси роботодавців і потенційних працівників визначають зміст кадрової політики та безпосередньо впливають на процеси кадрового планування.

У свою чергу, кадрове планування базується на результатах стратегічного аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього стану організації та прогнозуванні її подальшого розвитку. У межах системи кадрового планування доцільно виокремлювати три основні етапи [25, с. 165]:

1. Оцінювання наявного кадрового потенціалу, його кількісного складу та структури.
2. Визначення перспективних потреб у персоналі, аналіз змін у професійно-кваліфікаційній структурі в межах реалізації кадрової політики, а також виявлення потреби в робочій силі з урахуванням кількісних і якісних характеристик.
3. Формування програми забезпечення майбутніх кадрових потреб.

Планування роботи з персоналом являє собою систему заходів, спрямованих на залучення кваліфікованих працівників з метою забезпечення підприємства необхідною чисельністю персоналу відповідно до визначених професійних вимог.

У системі кадрового планування доцільно виокремити три основні напрями, що впливають на формування цілей планування [26, с. 72]:

1. Планування потреби в персоналі. Передбачає визначення необхідної чисельності працівників, їхньої структури та результативності праці, а також постановку цілей, необхідних для реалізації планів організації.

2. Планування кадрових заходів. Полягає у визначенні способів, форм, методів, термінів і шляхів забезпечення потреби в персоналі.

3. Планування витрат на персонал. Охоплює визначення основних статей витрат на утримання працівників і реалізацію кадрових заходів, а також проведення відповідних розрахунків.

Регулювання трудових відносин і забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємстві досягається шляхом організації процесів підбору та використання кадрів відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог.

Для залучення працівників організація може використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела набору персоналу. Важливу роль у виборі відповідних джерел відіграють фінансові можливості підприємства, оскільки саме від рівня ресурсного забезпечення залежить формування певного типу кадрової політики.

Передусім при формуванні кадрової політики необхідно враховувати сукупність факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства [36, с. 84]:

- стратегічні орієнтири розвитку організації;
- фінансові можливості, які визначають, зокрема, граничний рівень витрат компанії на управління персоналом;
- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу;
- стан ринку праці та сформований рівень оплати праці;
- чинне трудове та суміжне законодавство, особливості менталітету, а також усталені корпоративні традиції та ділові звичаї.

Серед ключових факторів внутрішнього середовища, що суттєво впливають на формування стратегії кадрового менеджменту, можна виокремити такі [39, с. 49]:

- тип загальної стратегії розвитку підприємства (зростання, обмежене зростання або скорочення);
- тип конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, диверсифікація тощо);
- стадію життєвого циклу організації (становлення, зростання, зрілість, спад);
- місію організації, яка може бути орієнтована на різні групи стейкхолдерів: працівників, партнерів, споживачів, акціонерів тощо;
- тип кадрової політики (відкрита або закрита) та інші чинники.

З урахуванням чинників, які впливають на планування роботи з персоналом, можна стверджувати, що основа сучасної кадрової політики підприємства полягає у визначенні та реалізації таких ключових напрямів [37, с. 42]:

- маркетинг персоналу;
- формування професійно-кваліфікаційних вимог до працівників з урахуванням змін у законодавстві та регуляторних підходах у сфері кадрової політики;
- організація підготовки кадрів відповідно до професійних стандартів, а також їх подальша адаптація;
- удосконалення системи роботи з персоналом в межах організації;
- внутрішня організація кадрових процесів і створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників.

У цілому кадрова політика має бути спрямована на розширення потенціалу підприємства та забезпечення його здатності оперативно реагувати на зміни технологічного середовища й ринкової кон'юнктури в перспективі. При цьому кадровий склад організації може виступати як ключовим фактором успіху, так і причиною можливих невдач.

Це значною мірою залежить від рівня ефективності формування та практичної реалізації кадрової політики підприємства.

Таким чином, кадрова політика організації як інструмент управління являє собою комплекс організаційних заходів, спрямованих на об'єднання зусиль персоналу підприємства для досягнення визначених стратегічних і поточних цілей.

1.2. Формування кадрової політики організації

Розвиток стратегічного управління персоналом зумовлює необхідність розв'язання двох ключових завдань: з одного боку — підвищення рівня професійної підготовки та трансформація ціннісних орієнтацій працівників, а з іншого - оновлення уявлень керівництва вищої ланки щодо змісту та ролі кадрової роботи в сучасних умовах. Саме тому важливе місце в системі стратегічного менеджменту займають питання формування сучасної стратегії управління персоналом і розвитку людських ресурсів.

Визначальна роль у становленні нових підходів до кадрової політики належить топ-менеджменту підприємств, який, залучаючи молодих фахівців у сфері управління, адаптує раніше ефективно апробовані стратегічні рішення до нових умов діяльності. У цьому контексті впровадження корпоративних технологій управління персоналом розглядається як один із інструментів досягнення головної мети - забезпечення прибутковості підприємства на основі підвищення ефективності його функціонування [33, с. 82].

Розвиток виробничих і управлінських технологій сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів у сфері кадрової політики. Традиційні відносини, що раніше обмежувалися простим циклом «прийняття - звільнення», на сучасному етапі трансформувалися у більш складну та динамічну систему управління персоналом. Вона охоплює широкий спектр кадрових технологій, зокрема підбір і відбір працівників, їх навчання та розвиток, формування кадрового резерву, ротацію персоналу, а також планування та супровід професійної кар'єри.

Впровадження інноваційних підходів у сфері оцінювання персоналу, організації робочих місць, адаптації нових працівників, професійного навчання та розвитку створює передумови для повнішого розкриття їхнього потенціалу та підвищення рівня залученості до діяльності організації. Варто зазначити, що практика управління залученістю персоналу сьогодні є однією

з провідних світових тенденцій у кадровому менеджменті. Підвищення рівня залученості працівників розглядається як важливий інструмент зростання ефективності діяльності підприємства та розвитку відповідної галузі загалом.

Розв'язання ключових проблем, що стосуються інтересів і потреб працівників, підвищення результативності виробничих процесів, а також пошук механізмів зростання продуктивності праці є складовою частиною комплексної системи заходів з управління персоналом. У зв'язку з цим змінюються і стратегічні орієнтири кадрової політики в перспективі, які дедалі більше спрямовуються на вирішення проблемних питань та підвищення загальної ефективності роботи трудового колективу.

Основною метою кадрової політики, що базується на принципах залученості персоналу, є розроблення та впровадження корпоративних програм, спрямованих на розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, а також системне навчання співробітників, які входять до складу кадрового резерву. У цьому контексті кадрова політика, орієнтована на залученість персоналу, охоплює такі ключові напрями роботи з персоналом підприємства [31, с. 135]:

- ефективну адаптацію працівників;
- професійне навчання персоналу;
- формування та розвиток кадрового резерву;
- співпрацю із закладами професійної освіти.

Розглянемо зазначені напрями детальніше.

Адаптація персоналу, незалежно від того, чи йдеться про нового співробітника, чи про переведення працівника на нову посаду, зазвичай супроводжується певним рівнем професійного стресу, що може бути пов'язаний як із недооцінкою, так і з переоцінкою власних можливостей. У зв'язку з цим адаптаційні процеси доцільно організовувати поступово, із нарощуванням інтенсивності навантаження та застосуванням «м'яких» методів інтеграції працівника в робоче середовище.

Необхідно забезпечити працівнику повноцінний супровід у вигляді наставництва, поетапного інструктажу та закріплення практичних навичок на кожній стадії адаптаційного процесу. Отримуючи зворотний зв'язок як від наставників, так і від самого співробітника, служба управління персоналом має можливість коригувати та вдосконалювати процедури адаптації, що в результаті сприяє підвищенню мотивації працівника до подальшої роботи на підприємстві [29, с. 61].

Програма підготовки керівників структурних підрозділів охоплює широкий комплекс питань - від правових аспектів і норм трудового законодавства до планування виробничих процесів та управління персоналом. У ролі викладачів можуть виступати керівники підприємства та провідні фахівці, зокрема внутрішні бізнес-тренери. Вони, спираючись на практичний досвід, розкривають особливості функціонування своїх підрозділів, аналізують економічні показники та їх залежність від діяльності структурних одиниць, а також окреслюють перспективи розвитку як організації в цілому, так і окремих напрямів виробництва.

Завдяки реалізації такої програми працівники різних рівнів управління мають змогу бути обізнаними щодо поточних процесів у компанії, а також формують цілісне розуміння взаємозв'язків між структурними підрозділами, які залучені до виробничо-технологічного процесу та впливають на кінцевий результат діяльності. Окрім цього, доцільним є проведення зустрічей у форматі «круглого столу» за участю вищого керівництва [10, с. 2916].

Програма навчання повинна також охоплювати компоненти, спрямовані на особистісний розвиток працівників. Використання сучасних освітніх методик і тренінгів із застосуванням фасилітаційних підходів дозволяє не лише підвищити рівень управлінських компетенцій і покращити взаємодію між керівниками та підлеглими, але й виступає важливим інструментом подолання опору інноваційним змінам. Це сприяє формуванню відкритого мислення працівників, їхній готовності до професійного розвитку

та налагодженню ефективної комунікації між різними рівнями управління в організації.

Конкурси професійної майстерності, у свою чергу, спрямовані на підвищення престижу кваліфікованої праці. Визнання професійних досягнень працівників та поширення передового досвіду сприяють залученню молоді до здобуття робітничих професій і подальшого працевлаштування. Це безпосередньо впливає на внутрішні кадрові переміщення та формування ефективної системи управління персоналом у межах підприємства.

Конкурс є формою очного змагання, що передбачає виконання учасниками спеціально розроблених завдань, які, як правило, складаються з двох основних етапів [21, с. 208]:

- перевірка теоретичних знань конкурсантів, що охоплює рівень обізнаності у сфері спеціалізованих технологій, а також вимоги охорони праці та техніки безпеки;
- виконання практичних завдань, які дозволяють оцінити професійні навички учасників, їхню кваліфікацію, дотримання технологічних процесів, норм і правил охорони праці, володіння сучасними методами та прийомами роботи, вміння користуватися інструментами та здійснювати самоконтроль якості виконання завдань.

Розроблення завдань здійснюється у взаємодії служби управління персоналом із фахівцями відповідних структурних підрозділів.

Проведення таких конкурсів сприяє розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу та формуванню змагального середовища, орієнтованого на досягнення високих результатів.

Науково-технічні конференції для керівників і спеціалістів виступають важливим інструментом підтримки талановитих працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи та заохочення молодих фахівців до реалізації інноваційних проєктів. Такі заходи проводяться з метою [18, с. 67]:

- стимулювання дослідницької діяльності талановитої молоді та розвиток її інтелектуально-творчого потенціалу;

- формування мотивації до професійного зростання й удосконалення компетентностей, а також підтримка процесу професійного становлення;
- розвиток у молодих дослідників умінь самостійного вирішення поставлених завдань, а також навичок представлення власних досягнень і результатів роботи;
- організація ефективної наукової та творчої комунікації, забезпечення обміну досвідом між учасниками.

Для участі у науково-технічній конференції подані проєкти мають бути спрямовані на розвиток науково-технічного потенціалу підприємства та сприяти підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції, підвищенню надійності та безпеки експлуатації обладнання, економії трудових і матеріальних ресурсів, а також упровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих процесів.

Робота повинна містити чіткий виклад сутності дослідження або розробки, а також наукові, технічні, технологічні та економічні розрахунки й обґрунтування. До матеріалів додаються необхідні креслення, таблиці, схеми, діаграми та інші візуальні елементи, що дають змогу оцінити актуальність, новизну, науково-технічний рівень, економічну ефективність, а також можливості практичного впровадження отриманих результатів [13, с. 29].

Розвиток кадрового резерву є важливим напрямом роботи з персоналом, оскільки кожна організація зацікавлена у збереженні необхідного рівня професійної експертизи для забезпечення виконання виробничих завдань як у поточний період, так і в перспективі. При цьому принциповим є забезпечення наявності персоналу в достатній кількості, у визначений час і місці, з належним рівнем кваліфікації. Саме цей підхід становить основу формування кадрового резерву.

На підприємстві повинна здійснюватися систематична та планова оцінка працівників з метою виявлення найбільш результативних, перспективних і професійно підготовлених співробітників, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетентностями.

Результати оцінювання персоналу, а також рекомендації керівників структурних підрозділів є базою для формування кадрового резерву. На основі отриманих даних для працівників, включених до резерву, розробляються індивідуальні плани розвитку, спрямовані на посилення їхніх сильних сторін і визначення напрямів подальшого професійного вдосконалення.

Реалізація індивідуальних планів розвитку сприяє подальшому професійному становленню працівників і їх кар'єрному зростанню. Окрім теоретичної складової, такі плани обов'язково включають практичну частину, зокрема тимчасове виконання обов'язків керівника під час його відсутності. Корпоративні програми навчання при цьому орієнтовані на формування у резервістів управлінських компетенцій, навичок організації виробничих процесів, а також розвиток лідерського потенціалу та універсальних управлінських здібностей [14, с. 639].

Підсумком реалізації зазначених заходів є призначення працівника, який перебуває у кадровому резерві, на відповідну керівну посаду.

Важливим напрямом кадрової політики є також взаємодія з закладами професійної освіти. З метою консолідації зусиль щодо підготовки кваліфікованих кадрів і залучення перспективної молоді між навчальними закладами та підприємствами має розвиватися система соціального партнерства. У межах такого партнерства освітні установи можуть здійснювати такі заходи [8, с. 7]:

- перепідготовку фахівців за актуальними та затребуваними професіями (спеціальностями);
- підвищення кваліфікації працівників підприємств;
- погодження навчальних програм із представниками підприємств та їх коригування відповідно до потреб виробництва;
- залучення працівників організацій до викладацької діяльності та проведення семінарських занять.

Ключовим етапом підготовки кваліфікованих робітничих кадрів є виробнича практика. Основний підхід полягає в тому, що практика має організовуватися безпосередньо на майбутньому робочому місці під керівництвом досвідченого висококваліфікованого працівника, який не лише передає технічні прийоми та методи виконання робіт, а й сприяє адаптації здобувача до реальних умов виробництва.

Перевагами такого підходу є максимальне наближення навчального процесу до потреб виробництва, висока мотивація до засвоєння знань і навичок, реалізація принципу «від практики до теорії», а також можливість оцінювання рівня підготовки майбутніх фахівців безпосередньо роботодавцем.

Використання сучасних підходів до управління персоналом у практичній діяльності дає змогу підвищити соціально-економічну ефективність виробництва та набуває особливої значущості. Сучасні економічні процеси, що відбуваються як на національному, так і на глобальному рівні, зумовлюють переосмислення керівниками власної ролі в системі управління. Менеджер орієнтується на формування взаємоповаги в колективі, бере участь у розв'язанні проблемних ситуацій, усуває бар'єри для творчої праці, несе відповідальність за результати діяльності та сприяє усвідомленню значущості кожного працівника в організації.

Сьогодні особливо важливо, щоб кадрова політика не лише відповідала стратегічним цілям і завданням підприємства та впливала на його позицію й конкурентоспроможність на ринку, а й забезпечувала реалізацію внутрішніх пріоритетних напрямів розвитку [7, с. 6]:

- формування прозорої системи управління персоналом, яка дозволяє своєчасно забезпечувати виробничі потреби та стратегічні проекти підприємства кваліфікованими працівниками;
- впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення мотивації персоналу до досягнення визначених цілей;

- удосконалення якості підготовки працівників за основними технологічними та управлінськими спеціальностями;
- підвищення престижності вузькопрофільних спеціальностей.

Таким чином, сучасна кадрова політика, що охоплює професійну підготовку, систему просування, розвиток кадрового резерву та підвищення залученості персоналу, є динамічною та постійно вдосконалюється з урахуванням змін у законодавчій базі, розвитку технологій виробничих процесів і трансформацій у сфері психології праці.

1.3. Кадрова стратегія як основа розробки та реалізації ефективної кадрової політики організації

Механізм формування конкретних заходів щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства безпосередньо залежить від якості та ефективності управління персоналом, що, своєю чергою, можливе за умови реалізації обґрунтованої кадрової політики та відповідної стратегії. Важливим елементом цієї системи є осмислення та розроблення дієвої кадрової політики, яка виступає її ключовою складовою. На стратегічному рівні кадрова політика (або кадрова стратегія) передбачає вирішення таких завдань [9, с. 136]:

- підвищення іміджу та престижу підприємства;
- дослідження та оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- аналіз перспектив розвитку трудового потенціалу;
- систематизацію причин звільнень та розроблення заходів щодо їх попередження.

Наприклад, якщо підприємство орієнтується на активне зростання та розширення своєї частки на ринку, у межах кадрової стратегії доцільно зосередити увагу на формуванні ефективних механізмів залучення та відбору персоналу, швидкій адаптації нових працівників, стандартизації кадрових процедур, а також розвитку внутрішніх комунікацій в організації.

У випадку вибору стратегії мінімізації витрат пріоритетними стають питання оптимізації витрат на бізнес-процеси, пошуку економічно доцільних джерел робочої сили, а також формування ефективної та ресурсозберігаючої системи управління персоналом.

Натомість у разі орієнтації підприємства на забезпечення високої якості продукції, як правило, виникає потреба у додаткових інвестиціях. Вони спрямовуються на залучення висококваліфікованих спеціалістів, формування багаторівневої системи безперервного навчання персоналу,

організацію регулярного оцінювання та моніторингу якості виконання робіт, а також створення сприятливого інноваційного середовища.

Щодо оперативного рівня управління, то він передбачає щоденну реалізацію положень кадрової стратегії на практиці. У цьому контексті служби управління персоналом виконують функцію підтримки керівництва у досягненні стратегічних і тактичних цілей як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів. Основні напрями реалізації кадрової стратегії на підприємстві наведено на рис. 1.4 [5, с. 25].

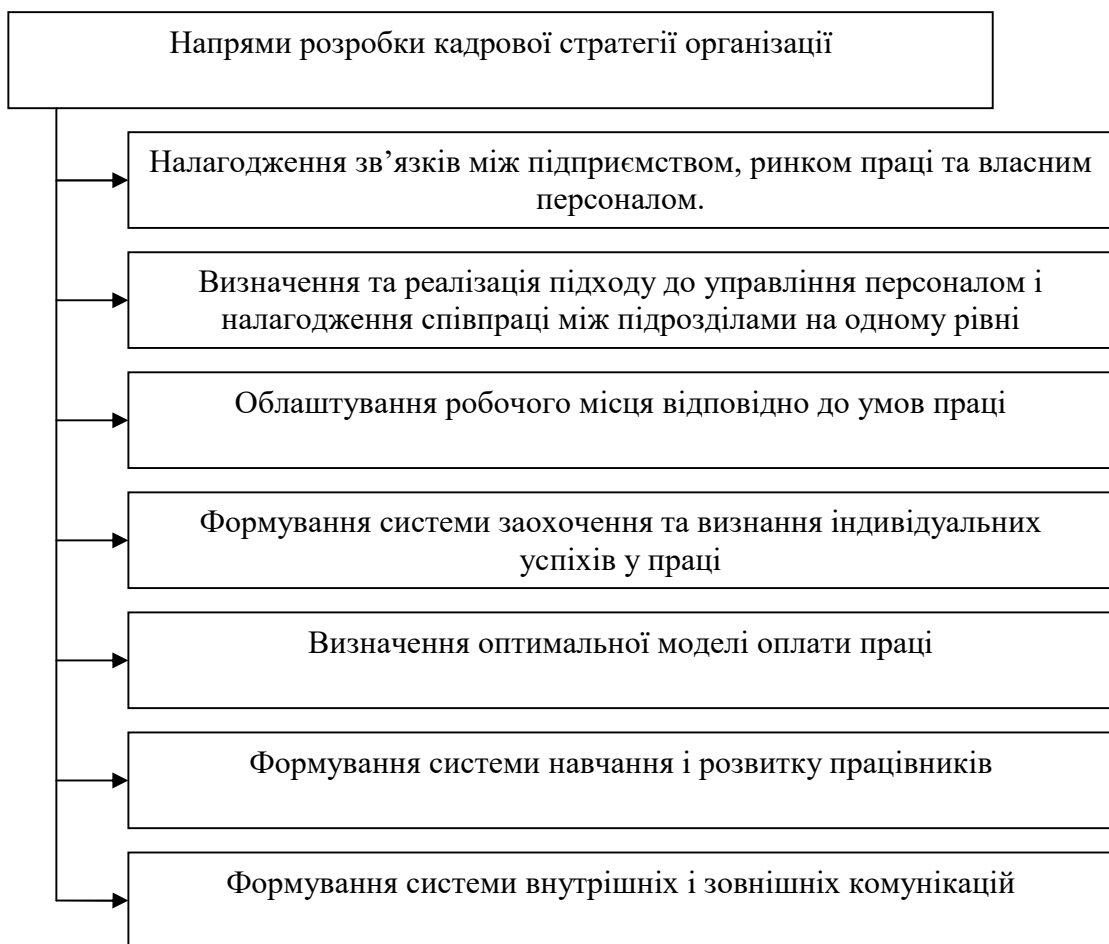


Рис. 1.4. Основні напрями розробки кадрової стратегії організації

Під час формування кадрової стратегії важливо забезпечити узгоджену взаємодію всіх її «вимірів» та складових. Зокрема, якщо підприємство обирає як базову стратегічну орієнтацію підвищення якості послуг і максимальне

задоволення потреб клієнтів, то необхідним стає перегляд не лише організаційної структури та системи управління якістю, а й підходів до навчання персоналу, оцінювання його діяльності, систем матеріальної та нематеріальної мотивації, а також механізмів корпоративної комунікації.

У протилежному випадку може виникнути розрив між декларованими керівництвом цінностями щодо якості сервісу та реальними практиками навчання і стимулювання працівників. Це, своєю чергою, знижує ефективність реалізації стратегічних цілей організації.

Модель формування кадрової стратегії за принципом «зверху вниз» подано на рис. 1.5 [6, с. 227].

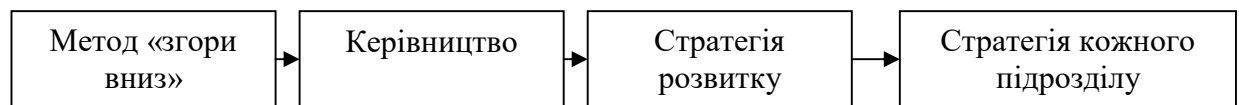


Рис. 1.5. Спосіб формування кадрової стратегії «зверху-вниз»

Джерело: [67]

Такий підхід до формування кадрової стратегії вважається більш доцільним, оскільки має низку суттєвих переваг, що забезпечуються залученням вищого керівництва. Серед них можна виділити: більш точну оцінку зовнішнього ділового середовища та визначення тенденцій його розвитку; тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства; а також можливість встановлення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні трансформації у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в межах традиційних напрямів кадрової діяльності дедалі більшого значення набувають саме стратегічні аспекти управління людськими ресурсами.

Разом зі стратегічними підходами такі напрями кадрової роботи, як планування потреби в персоналі, відбір працівників, оцінювання їхньої діяльності, навчання та розвиток, інтегруються у загальну систему

управління персоналом. Вони набувають нової якості, стають взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиної стратегічної мети організації, узгодженої з її довгостроковими цілями.

Загалом вибір кадрової стратегії базується на використанні сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій через переваги в управлінні персоналом. Водночас слід зазначити, що технології стратегічного управління персоналом наразі залишаються недостатньо розвиненими. У взаємозв'язку із зовнішнім середовищем підприємство може розробляти та реалізовувати різні варіанти кадрових стратегій.

У табл. 1.1 подано матрицю можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та темпів зростання чисельності його персоналу [12, с. 74].

Таблиця 1.1

Матриця кадрових стратегій

Темпи збільшення кількості працівників	Високий	Середній	Низький
Рівень стабільності підприємства			
Високий	Поле 1		
Середній		Поле 2	
Низький			Поле 3

Джерело: [22]

У результаті групування стовпців, що відображають рівень приросту чисельності персоналу, та рядків, які характеризують ступінь стабільності підприємства, у межах матриці кадрових стратегій формуються окремі зони (поля) кадрових стратегій.

Зокрема, виділяють поле 1, поле 2 та поле 3, яким відповідають такі варіанти кадрових стратегічних орієнтацій: поле 1 - «Зростання», поле 2 - «Стабільність», поле 3 - «Спад».

Аналіз практики управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах із використанням зазначеної матриці свідчить про таке [15, с. 52]:

- значна частина організацій відноситься до поля 3, що характеризується наявністю негативних тенденцій у сфері управління персоналом;

- існує об'єктивна потреба у перегляді та трансформації кадрової стратегії у зв'язку з її недостатньою ефективністю в умовах ринкової економіки.

Таким чином, застосування матричного підходу дає можливість обґрунтувати вибір оптимальної кадрової стратегії, що сприяє більш ефективному управлінню персоналом на підприємстві.

Кадрова стратегія підприємства передбачає визначення напрямів розвитку професійних компетентностей усього персоналу та спрямована на інтеграцію різних елементів системи управління персоналом.

Її метою є узгодження та оптимізація впливу кадрових заходів на працівників, зокрема на їхні трудові якості, рівень кваліфікації, а також формування єдиної політики управління персоналом, орієнтованої на конкретні цільові групи.

У сучасних умовах життєздатність і конкурентоспроможність підприємств значною мірою визначається їхньою готовністю відмовлятися від традиційних підходів до управління персоналом на користь впровадження сучасних і більш ефективних кадрових технологій.

Стійкість підприємства у сфері кадрової політики формується під впливом низки факторів, які безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу.

Основні види бізнес-стратегій та відповідні їм складові стратегії управління персоналом подано у вигляді схем на рис. 1.6 і 1.7 [22, с. 48].

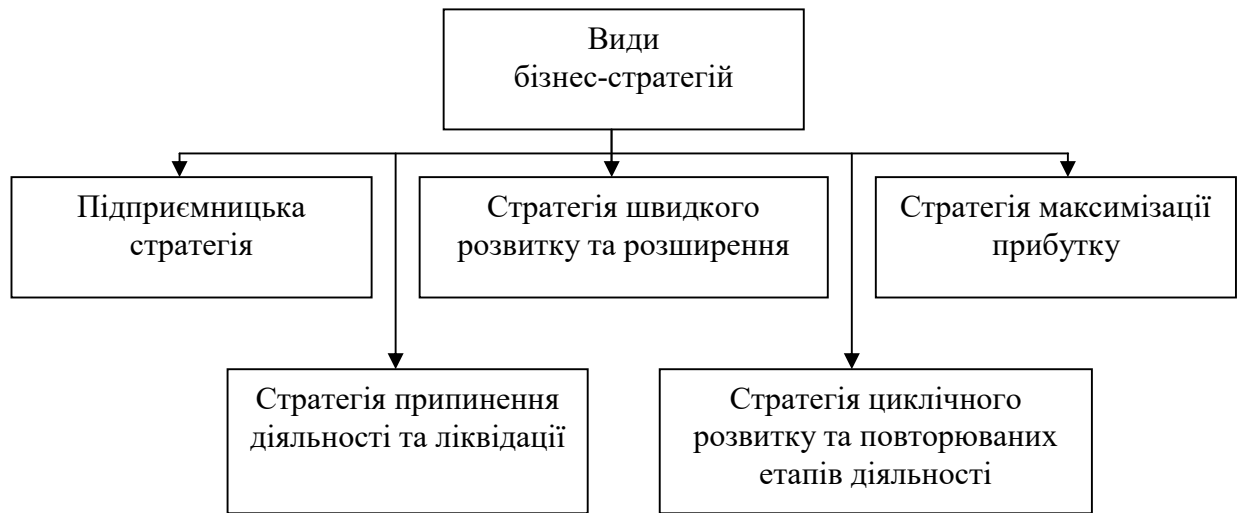


Рис. 1.6. Види стратегій бізнес-стратегій

Застосування кадрової стратегії сприяє розвитку організаційних здібностей і забезпечує досягнення успіху завдяки використанню такої конкурентної переваги, як високорозвинений персонал. Саме людські ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства поряд з іншими ключовими чинниками конкурентоспроможності, такими як сучасні технології виробництва, висока якість продукції, інноваційні підходи до дослідження ринку та ефективні методи залучення споживачів [38, с. 64].



1.7. Складові стратегії управління персоналом

Залучення керівників вищої ланки до процесу формування кадрової стратегії є необхідним не лише для забезпечення спільного бачення довгострокових цілей компанії та шляхів їх досягнення, а й для створення узгодженого підходу між управлінською практикою та стратегічним плануванням. Така взаємодія дає змогу досягти оптимального балансу між «практичним» і «стратегічним» рівнями управління, що є важливою умовою ефективної реалізації управлінських рішень.

Крім того, участь ключових вузькопрофільних фахівців, які володіють глибокими знаннями специфіки виробничих процесів та особливостей ринку праці, дозволяє зробити кадрову стратегію більш обґрунтованою, адаптивною та наближеною до реальних умов. Це також сприяє завчасному виявленню потенційних ризиків і врахуванню їх у стратегічному плануванні.

При розробці кадрової стратегії важливо враховувати не лише внутрішній стан кадрового потенціалу підприємства, а й фактори зовнішнього середовища. До них належать соціально-економічна та демографічна ситуація в країні, особливості податкового законодавства, техніко-економічні тенденції розвитку галузей, що впливають на вимоги до персоналу. Також значну роль відіграє рівень конкуренції на ринку праці, наявність кваліфікованих кадрів та рівень витрат на їх залучення і утримання тощо.

Проведенню всебічної та наочної оцінки організації значною мірою сприяє використання простого, але водночас ефективного інструменту - SWOT-аналізу (strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості, threats - загрози). На основі результатів такого аналізу доцільно здійснити оцінювання потенціалу HR-підрозділу компанії шляхом детального вивчення його поточних функцій, якості виконуваних завдань та рівня професійної компетентності працівників. Для більш глибокого аналізу також може застосовуватися COPS-аналіз (culture - культура, organization - організація, people - персонал, systems - системи управління персоналом) [40, с. 505].

Таким чином, кадрова стратегія організації являє собою систему стратегічних цілей, згрупованих за основними напрямками кадрової політики, а також сукупність підходів до їх досягнення.

Кадрова стратегія охоплює широкий спектр аспектів управління персоналом підприємства. Загалом її формування базується на використанні сильних сторін організації для розробки заходів, що посилюють її конкурентні переваги за рахунок ефективного використання трудового потенціалу та підвищення результативності праці персоналу.

Висновки до розділу 1

1. Кадрова політика являє собою загальний напрям діяльності у сфері управління персоналом, що охоплює систему принципів, методів і організаційних форм, спрямованих на формування цілей і завдань, пов'язаних зі збереженням, зміцненням та розвитком кадрового потенціалу. Її реалізація передбачає створення високоефективного, згуртованого колективу, здатного оперативно адаптуватися до змінних умов ринкового середовища.

2. Кадрова політика підприємства включає комплекс взаємопов'язаних політик за основними напрямками:

- а) політика забезпечення організації персоналом;
- б) політика оцінювання працівників;
- в) політика розвитку та кар'єрного просування персоналу;
- г) політика винагороди та стимулювання праці;
- д) політика формування організаційної культури;
- е) політика регулювання трудових відносин та інші.

3. Основною метою впровадження кадрової політики є підвищення ефективності праці персоналу. До основних вимог до кадрової політики належать чотири базові положення:

- кадрова політика повинна бути тісно узгоджена зі стратегією розвитку підприємства;
- вона має характеризуватися достатнім рівнем гнучкості;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою та відповідати реальним фінансовим можливостям організації;
- вона має забезпечувати індивідуалізований підхід до кожного працівника.

4. До сфери компетенції кадрової політики належить визначення та формування таких ключових положень:

- встановлення конкретних вимог до персоналу на етапі найму;

- визначення підходів до інвестування в людські ресурси (наприклад, фінансування додаткового навчання, підвищення кваліфікації або вивчення іноземних мов);

- формування необхідного рівня стабільності трудового колективу, включаючи визначення допустимого та бажаного рівня плинності кадрів;

- регулювання внутрішнього руху персоналу в організації, зокрема горизонтальних і вертикальних переміщень.

5. Основні напрями кадрової роботи включають:

- ведення кадрового діловодства та обліку персоналу;
- планування чисельності працівників, їх підбір і адаптацію;
- оцінювання, навчання та розвиток персоналу;
- систему мотивації та стимулювання праці;
- формування та розвиток корпоративної культури.

6. Формування конкретних заходів щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства безпосередньо залежить від ефективності системи управління персоналом, що можливо лише за умови реалізації обґрунтованої кадрової політики та стратегії. Розроблення дієвої кадрової політики є ключовим елементом цієї системи. Стратегічний рівень кадрової політики (кадрова стратегія) передбачає вирішення таких завдань:

- підвищення іміджу та престижу компанії;
- аналіз соціально-психологічного клімату в колективі;
- оцінювання перспектив розвитку трудового потенціалу;
- аналіз причин звільнення працівників та розроблення заходів їх попередження.

7. Реалізація кадрової стратегії передбачає два основні етапи: її впровадження та подальший контроль із координацією дій за результатами моніторингу. Етап впровадження включає розроблення плану реалізації HR-стратегії, деталізованих програм і комплексу заходів відповідно до визначених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

ТОВ «Текстиль-Контакт» є торговельним підприємством, основним напрямом діяльності якого виступає посередництво в оптовій торгівлі текстильною сировиною та напівфабрикатами. Окрім цього, підприємство також офіційно зареєстроване у сфері роздрібної торгівлі галантерейними товарами, зокрема такими як голки, швейні нитки та пряжа для трикотажу.

Місія ТОВ «Текстиль-Контакт» полягає в наступному:

- забезпечення максимально повного задоволення потреб підприємств, які пов'язані як з основними, так і з додатковими напрямками діяльності компанії;
- створення надійної інформаційної та організаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- формування стабільних і довгострокових партнерських відносин, що сприяють підвищенню рівня добробуту та розвитку як клієнтів, так і самого підприємства.

Товариство несе відповідальність перед споживачами за належну якість реалізованої продукції та наданих послуг, а перед партнерами - за своєчасне та повне виконання взятих на себе зобов'язань. На сьогодні компанія функціонує як суб'єкт малого підприємництва, який активно розвиває стратегічну співпрацю з партнерами та вибудовує прозору систему взаємодії. У своїй діяльності підприємство поєднує інтереси рівноправних учасників ринку в межах чесної командної роботи, спрямованої на ефективне просування товарів до кінцевого споживача.

Діяльність товариства ґрунтується на п'яти базових принципах, які визначають підходи до управління та взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем:

- дотримання поваги до клієнтів, ділових партнерів, працівників, а також представників органів державної влади;
- забезпечення стабільності та чіткості у виконанні стратегічних і поточних цілей, а також завдань підприємства;
- високий рівень професіоналізму та відповідальності у всіх сферах функціонування компанії;
- формування та підтримання довірчих відносин із клієнтами і партнерами;
- орієнтація на впровадження інновацій та сучасних передових методів ведення діяльності.

Для ТОВ «Текстиль-Контакт» характерною є лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка відображена на рис. 2.1.

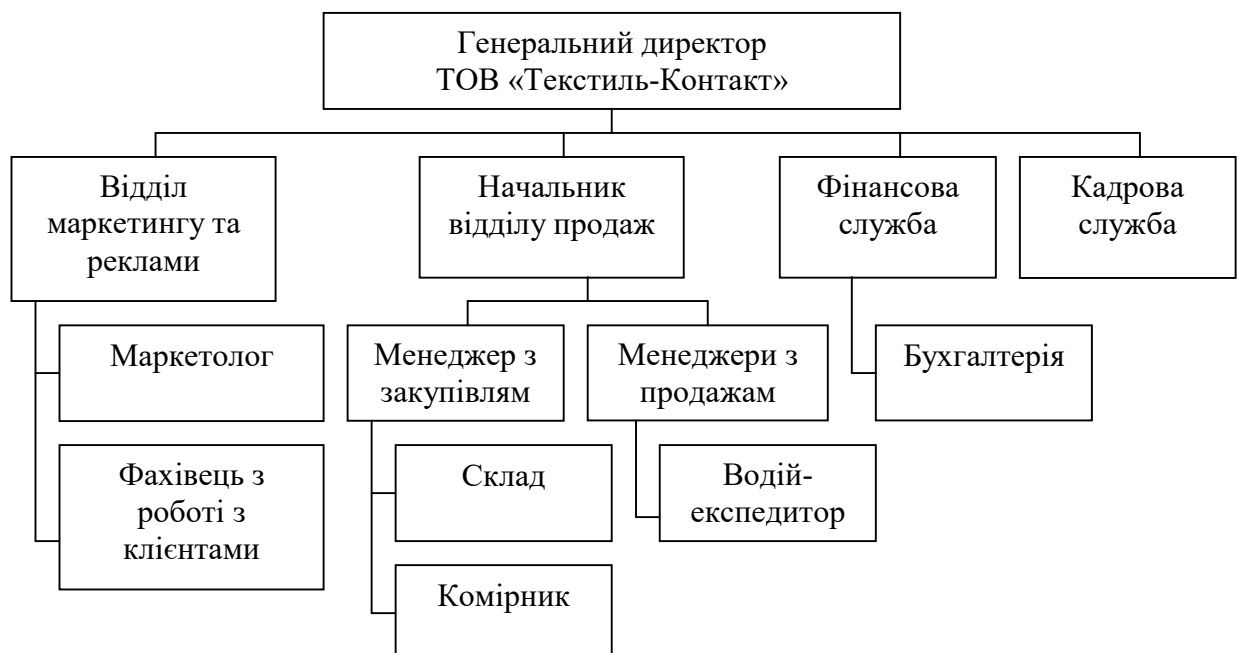


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Текстиль-Контакт»

Існуюча організаційно-управлінська структура ТОВ «Текстиль-Контакт» побудована за лінійно-функціональним принципом та характеризується високим рівнем централізації управлінських рішень. За такої моделі кожен структурний підрозділ виконує визначене коло функцій у межах загального торговельно-виробничого процесу підприємства.

Керівництво діяльністю товариства здійснює генеральний директор ТОВ «Текстиль-Контакт». У його безпосередньому підпорядкуванні знаходяться юридична служба, відділ продажів, а також фінансова служба підприємства.

Ключову відповідальність за організацію та реалізацію бізнес-процесів, пов'язаних із реалізацією товарів зі складу, несе начальник відділу продажів. До його обов'язків належить як забезпечення закупівлі товарної продукції, так і її подальший збут. Фактично на цю посаду покладено широкий спектр функцій, зокрема пошук постачальників, формування та розвиток клієнтської бази, а також проведення переговорів із контрагентами й укладення відповідних договорів.

Фінансові результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від обраних методів і стратегічних цілей ведення бізнесу, які є індивідуальними для кожної компанії. ТОВ «Текстиль-Контакт» використовує спрощену систему оподаткування з об'єктом оподаткування «доходи, зменшені на суму витрат», при цьому ставка податку становить 15%.

Підприємство демонструє поступовий розвиток і стабільне зростання протягом останніх років, що підтверджується динамікою основних техніко-економічних показників діяльності, наведених у табл. 2.1.

Згідно з даними таблиці 2.1, у досліджуваному періоді в діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» відбулися суттєві зміни в основних показниках господарювання. Зокрема, виручка від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 13 075 тис. грн, тобто приблизно у 2 рази.

Основною причиною такого збільшення стало підвищення рівня цін на продукцію.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023-2025 рр.

Показники	Одиниці виміру	період			Зміни 2025 до 2023	
		2023	2024	2025	+, -	%
1. Дохід від реалізації	тис.грн	12 426	14 354	25 501	13 075	105,2
2. Обсяг реалізованої продукції	позицій	7 201	8 426	10 525	3 324	46,2
3. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	10 564	12 102	18 772	8 208	77,7
4. Операційний прибуток	тис.грн	1 862	2 252	6 729	4 867	261,4
5. Кінцевий фінансовий результат	тис.грн	1 583	1 914	5 720	4 137	361,3
6. Прибутковість реалізації	%	15,0	15,7	26,4	11,4	76,1

Собівартість реалізованої продукції за аналогічний період також демонструвала зростання і у 2025 році перевищила показник 2023 року на 77,7%, що зумовлено збільшенням змінних витрат підприємства. Незважаючи на це, у 2025 році товариство отримало прибуток у розмірі 6 729 тис. грн. При цьому приріст прибутку від реалізації порівняно з 2023 роком становив 261,4%, а зростання чистого прибутку - 361,3%.

Зазначені зміни позитивно вплинули на рівень рентабельності продажів, який у 2025 році підвищився з 15% до 26,4%.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 роки подано на рис. 2.2.

До основних проблем фінансово-господарської діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» можна віднести такі аспекти:

- складність у забезпеченні закупівлі продукції за конкурентною ціною при збереженні належної якості;
- недостатній рівень ефективності маркетингових рішень;

- висока динамічність зовнішнього середовища, значні обсяги інформаційних потоків та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби;
- розвиток і активне використання каналів онлайн-продажів.

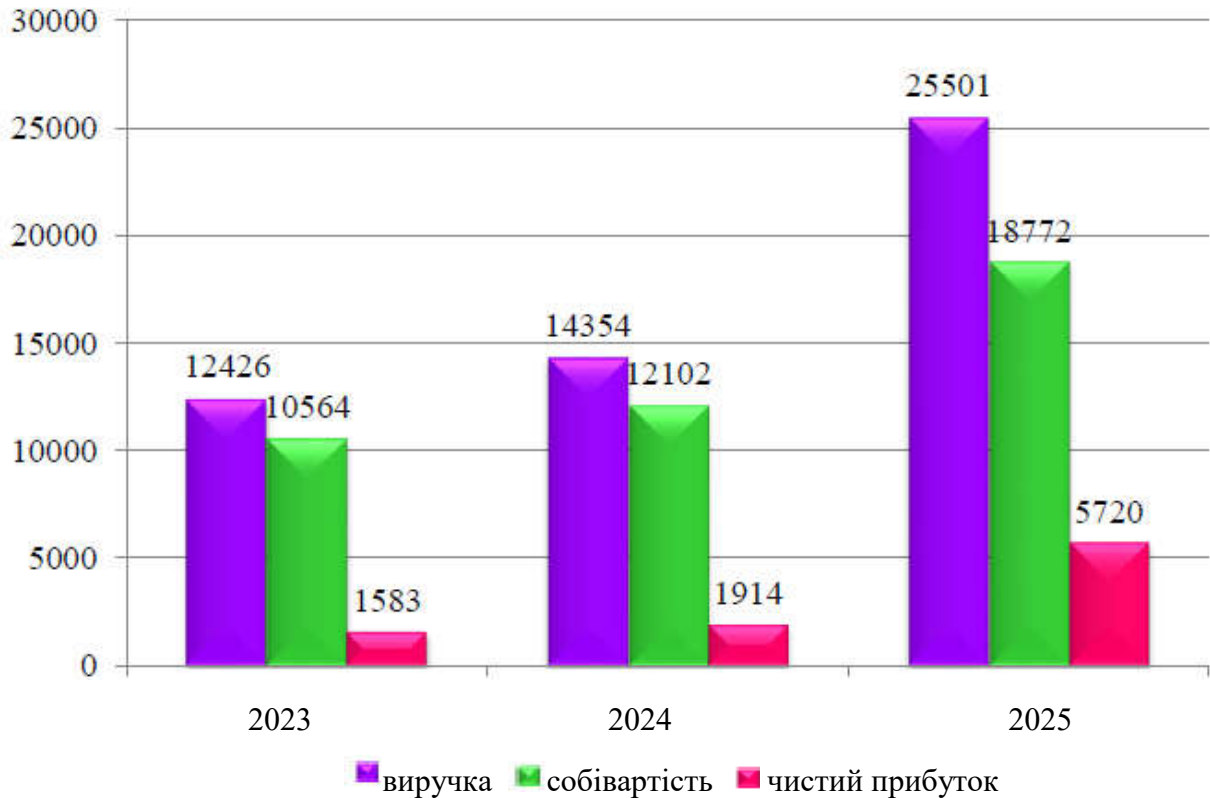


Рис. 2.2. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Основну частку прибутку ТОВ «Текстиль-Контакт» формує оптова реалізація товарів, яка становить близько 65% загального обсягу доходів. Другим за значущістю джерелом є роздрібний продаж, на який припадає 20% надходжень від реалізації продукції. Третє місце займають торговельно-сервісні послуги, частка яких становить 11% від загальної виручки. Найменшу частку - близько 4% - становлять посередницькі послуги.

Успішність діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» у сфері продажів забезпечується завдяки ефективно організованій системі збуту та гнучкому підходу до формування цінової політики. Основним пріоритетом компанії

залишається безперервне вдосконалення технологічних процесів, а також забезпечення надійності й ефективності системи постачання.

Підприємство реалізує цілеспрямовану, активну стратегію просування продукції, яка ґрунтується на використанні масштабної рекламної діяльності та альтернативних каналів комунікації з ринком. До таких інструментів належать мерчандайзинг і промоакції, що в комплексі сприяє досягненню високих результатів у збутовій діяльності. ТОВ «Текстиль-Контакт» також дотримується політики доступності для споживачів, застосовуючи систему гнучких знижок і проведення спеціальних акцій.

Стратегічна політика підприємства визначає ключові напрями його розвитку, орієнтована на досягнення довгострокових цілей, реалізацію місії компанії та формування бачення її майбутнього. ТОВ «Текстиль-Контакт» спрямовує зусилля на забезпечення клієнтів широким асортиментом якісної текстильної сировини, напівфабрикатів та супутньої продукції.

Реалізація визначених стратегічних цілей ТОВ «Текстиль-Контакт» потребує належної організації та ефективного управління роботою служби збуту. Важливим елементом цього процесу є управління торговим персоналом, яке охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів. До них належать підбір і найм працівників, їх подальший відбір, навчання, а також систематичний контроль за виконанням обов'язків.

Крім того, значну роль відіграють процеси мотивації та оцінювання результатів діяльності торгових представників, що дозволяє підвищувати ефективність їх роботи та забезпечувати досягнення запланованих показників підприємства.

2.2. Аналіз процесу управління персоналом в організації

Процес управління персоналом, особливо на підприємствах малого бізнесу, до яких належить ТОВ «Текстиль-Контакт», орієнтований на забезпечення підприємства необхідними кадрами для ефективного досягнення поставлених цілей. Він також передбачає вирішення комплексу завдань, пов'язаних із підвищенням результативності управління організацією в цілому. Станом на 1 січня 2026 року штат ТОВ «Текстиль-Контакт» становить 26 працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» за категоріями
за 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	Чисельність, ос.			Питома вага, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Керівники	1	1	1	6,2	4,5	3,8
Фахівці	4	5	5	25,0	22,7	19,2
Торговий персонал	9	14	18	56,3	63,6	69,2
Допоміжний персонал	2	2	2	12,5	9,1	7,7
Разом	16	22	26	100	100	100,0

Як свідчать дані таблиці 2.2, за період 2023–2025 рр. чисельність працівників підприємства збільшилася з 16 до 26 осіб (рис. 2.3).

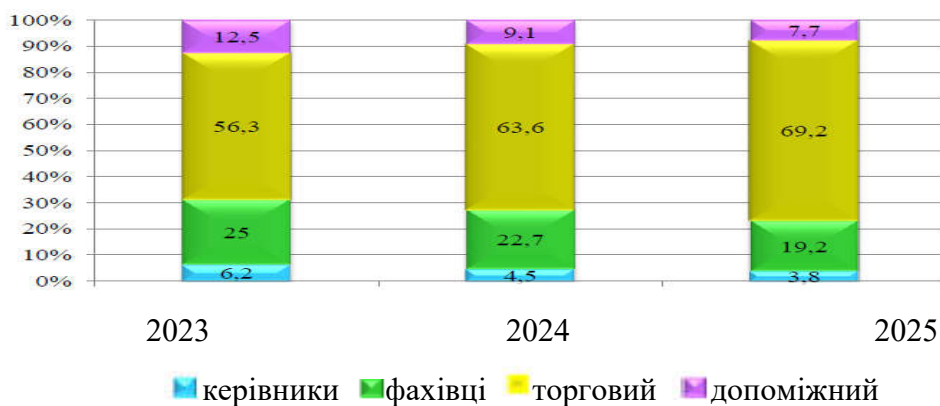


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» за категоріями
за 2023–2025 рр.

Таке зростання зумовлене розширенням напрямів діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» та збільшенням обсягів роботи. У структурі персоналу найбільшу питому вагу займає торговий персонал, частка якого становить 69,2%.

Основні завдання служби менеджменту в торговельній компанії подано на рис. 2.4.

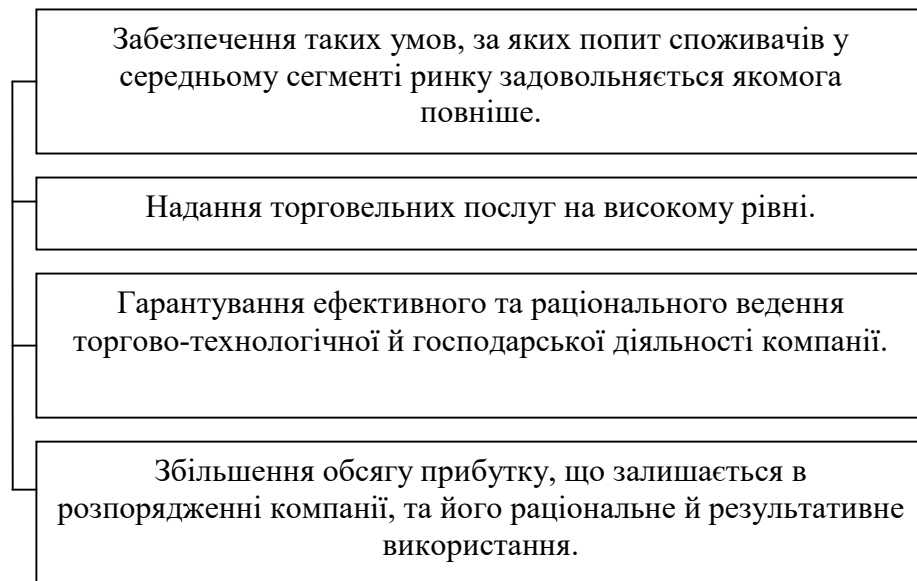


Рис. 2.4. Основні завдання служби менеджменту товариства

Спектр завдань, пов'язаних з управлінням персоналом у ТОВ «Текстиль-Контакт», є доволі широким і включає такі основні напрями:

- проведення соціально-психологічної діагностики стану персоналу підприємства;
- аналіз і регулювання міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових відносин і взаємодій у колективі;
- дослідження особливостей субординаційних відносин, а також взаємодії між керівниками та підлеглими, включаючи аналіз посадових позицій;
- управління зайнятістю персоналу;
- оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади;

- аналіз наявного кадрового потенціалу та визначення потреби в персоналі.

Для ефективного управління трудовим колективом керівнику малого підприємства важливо враховувати соціально-психологічні характеристики працівників і мати уявлення про ключові параметри колективу.

Зокрема, значення мають мотиви працівників щодо виконання роботи, рівень їхньої задоволеності умовами праці, а також системою стимулювання.

Крім того, керівнику доцільно виявляти можливі приховані конфлікти та інші негативні явища в колективі.

Їх попередження та усунення повинні ґрунтуватися на результатах об'єктивного аналізу соціально-психологічного клімату, що дозволяє формувати сприятливу атмосферу співпраці та підвищувати ефективність роботи персоналу.

На підприємстві сформовано власну систему соціально-психологічних методів управління персоналом, а також використовуються додаткові підходи, зокрема методика визначення рівня інтеграції О. Немова.

У ТОВ «Текстиль-Контакт» у відповідних положеннях, методичних матеріалах та посадових інструкціях закріплено рекомендації щодо комунікації та взаємодії керівників і спеціалістів із працівниками незалежно від їхньої належності до певних соціальних чи психологічних груп.

Оцінювання соціально-психологічного клімату в компанії здійснюється переважно за допомогою опитувань, тестування та анкетування. Зокрема, у 2025 році діагностика соціально-психологічного клімату проводилася із застосуванням методики О. Немова.

В опитуванні взяли участь майже всі працівники підприємства - 23 штатні співробітники, за винятком керівників вищої ланки, які виступали у ролі експертів.

На основі отриманих результатів було здійснено оцінювання низки показників, які наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники проблемних зон у соціально-психологічному кліматі
персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт»

Критерії	Результат
Орієнтація на підтримку цілісності колективу	$1013 : 23 = 44$
Єдність і згуртованість	$1172 : 23 = 51$
Здатність до ефективної взаємодії	$1020 : 23 = 44$
Прозорість і відвертість	$626 : 23 = 27$
Впорядкованість у роботі	$1274 : 23 = 55$
Обізнаність	$975 : 23 = 43$
Почуття обов'язку	$393 : 23 = 17$

На рис. 2.5 представлено узагальнення розрахованих показників, що дає змогу виявити проблемні аспекти у соціально-психологічному кліматі трудового колективу ТОВ «Текстиль-Контакт».

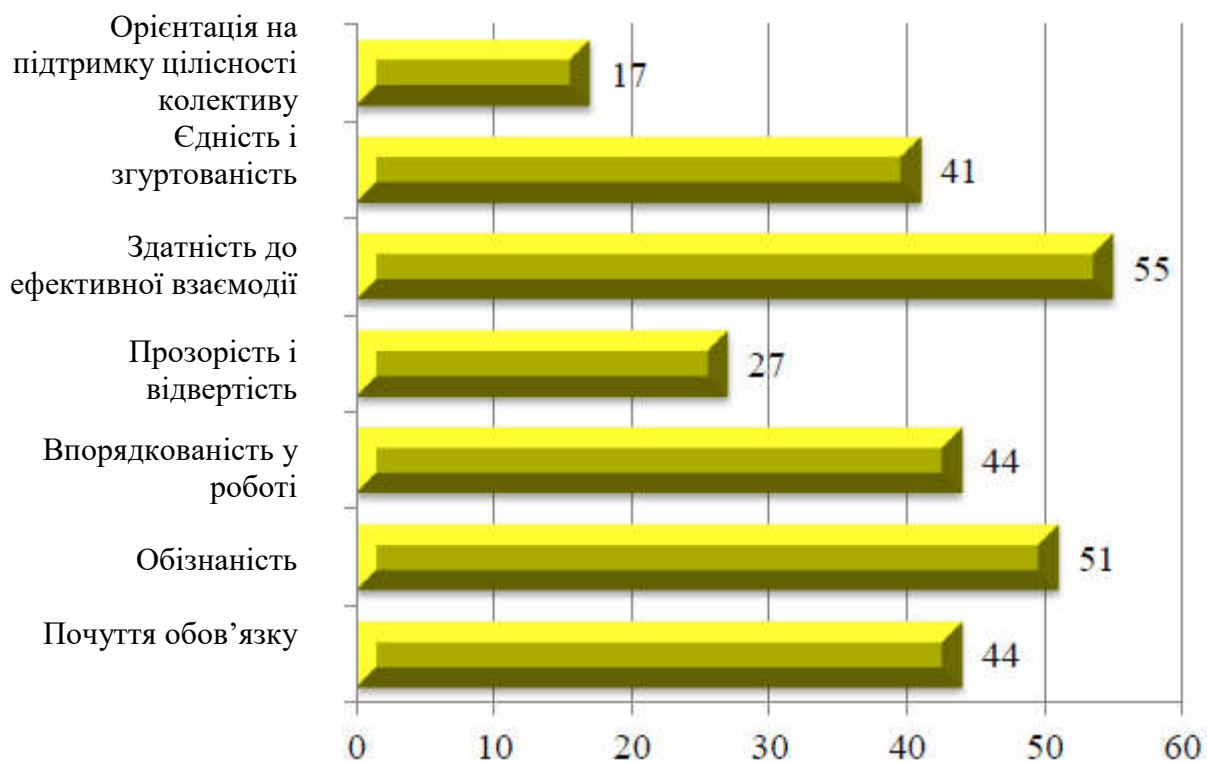


Рис. 2.5. Результати оцінки проблемних зон у соціально-психологічному кліматі ТОВ «Текстиль-Контакт»

З рисунка 2.5 видно, що в ТОВ «Текстиль-Контакт» найвищі значення мають показники організованості та згуртованості колективу - на рівні 51–55 балів. Натомість найнижчі результати зафіксовано за критеріями відповідальності та відкритості - у межах 27–17 балів.

Низький рівень відкритості свідчить про недостатньо розвинені довірчі відносини в колективі, навіть попри відносно високу контактність працівників. У цьому випадку комунікації можуть носити переважно формальний характер і бути зумовлені лише професійною необхідністю, оскільки специфіка роботи передбачає постійні службові взаємодії. Водночас низький рівень відповідальності вказує на недостатню дисциплінованість персоналу, недооцінку важливості дотримання встановлених норм трудової поведінки та внутрішніх регламентів. Це може також свідчити про наявність прихованих негативних тенденцій у колективі, зокрема певної соціальної відстороненості окремих працівників і недостатньої мотивації до результатів власної праці.

Разом із тим, достатньо високі показники організованості та згуртованості виступають важливою основою для формування ефективних механізмів подолання виявлених проблемних аспектів у соціально-психологічному кліматі підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що застосування психологічних методів і методик оцінювання персоналу має суттєве значення для діяльності організації.

Вони дають змогу не лише визначити рівень розвитку професійно важливих особистісних якостей працівників, але й виявити їхній потенціал, що сприяє більш ефективному плануванню кар'єрного та професійного розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства.

Далі, відповідно до завдань управління персоналом, здійснимо аналіз рівня задоволеності працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» міжособистісними відносинами в колективі. Отримані результати наведено в табл. 2.4 та подано у графічному вигляді на рис. 2.6.

Таблиця 2.4

Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами

Досліджуваний чинник	Так (%)	Ні (%)
трудова діяльність	84,5	15,5
корпоративна культура	45,6	54,4
вирішення соціальних питань	54,3	45,7
стан міжособистісних взаємин	89,6	10,4
взаємовідносини між керівництвом і підлеглими	74,2	25,8
управлінський стиль	68,0	32,0

Результати проведеного опитування свідчать, що переважна більшість працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» задоволені станом міжособистісних відносин у колективі.

У середньому рівень задоволеності такими відносинами по підприємству становить 70,6 % із максимально можливих 100 %.

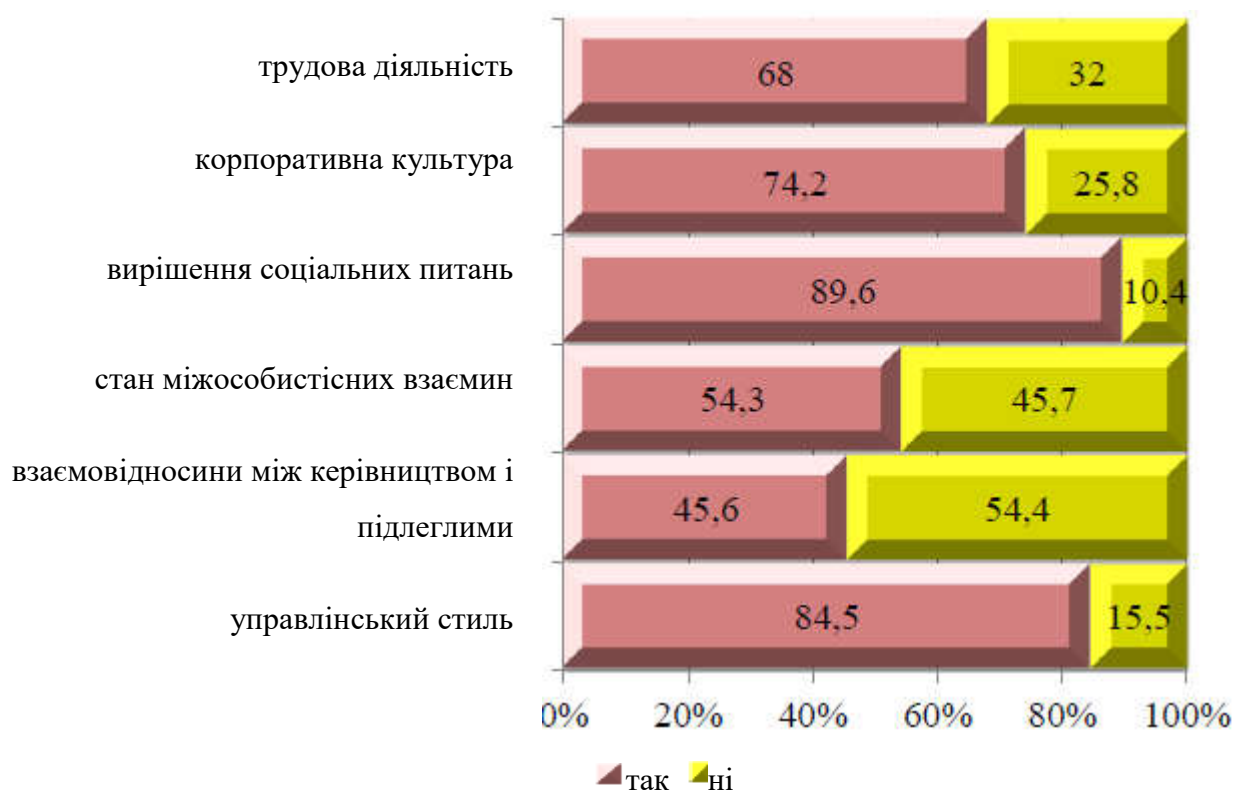


Рис. 2.6. Задоволеність співробітників міжособистісними стосунками в ТОВ «Текстиль-Контакт»

Таким чином, можна зробити висновок, що конфліктні ситуації у трудовому колективі ТОВ «Текстиль-Контакт» є поодинокими та не мають системного характеру.

Наступним етапом доцільно розглянути особливості взаємовідносин між керівництвом і підлеглими у ТОВ «Текстиль-Контакт».

У практичній діяльності підприємства ключовим завданням є досягнення запланованих результатів роботи персоналу. При цьому способи управлінського впливу можуть відрізнятися залежно від індивідуальних характеристик працівників, рівня їхньої кваліфікації, а також конкретних виробничих умов і ситуацій.

Загалом у товаристві спостерігається демократичний стиль управління. Керівництво враховує думки та пропозиції підлеглих під час прийняття управлінських рішень, що сприяє залученню персоналу до процесу управління. Орієнтація на впровадження нових підходів до організації роботи дає змогу розкривати потенціал працівників, а врахування різних точок зору позитивно впливає на формування командної взаємодії та підвищення продуктивності праці.

Водночас такий стиль управління може мати і певні обмеження, зокрема у ситуаціях, що потребують оперативного прийняття рішень та швидких дій. У таких випадках надмірне обговорення може уповільнювати процес реагування.

У зв'язку з цим важливим є регулярний моніторинг стану соціально-психологічного клімату в колективі. Доцільним є проведення опитувань персоналу, а також використання сучасних каналів зворотного зв'язку, зокрема внутрішніх інформаційних платформ або блогів, де працівники можуть висловлювати власні думки та пропозиції.

Рівень лояльності працівників щодо керівництва наведено в таблиці 2.5.

Кінцевий показник визначається як сума відсоткових значень рівня лояльності за кожним параметром, з урахуванням відповідної ваги кожного з них. Загальний рівень позитивної лояльності розраховується:

$$50\% \times 0,3 + 10\% \times 0,2 + 50\% \times 0,2 + 30\% \times 0,3 + 20\% \times 0,1.$$

У результаті отримуємо: $15\% + 2\% + 10\% + 9\% + 2\% = 38\%$.

Таблиця 2.5

Рівень лояльності співробітників щодо керівника

Показники:	Оцінювання важливості (вагомості)	Позитивний рівень лояльності, %	Нейтральний рівень лояльності, %	Негативний рівень лояльності, %
професійна компетентність	0,3	50	30	20
ділова етика	0,2	10	20	70
лідерські якості	0,2	50	10	40
справедливе ставлення	0,3	30	10	60
увага до потреб працівників	0,1	20	60	20
загальний підсумок		38	24	38

Отже, загальний рівень довіри до керівника та задоволеності його управлінськими рішеннями становить 38%. Підприємство самостійно визначає допустимий поріг незадоволеності персоналу керівником, за перевищення якого може бути розглянуто питання щодо кадрових змін або ротації управлінського складу.

Аналогічні розрахункові таблиці формуються також за результатами опитувань працівників щодо рівня їхньої мотивації, задоволеності заробітною платою, умовами праці, а також соціально-психологічним кліматом у колективі.

Наступним напрямом є аналіз управління зайнятістю персоналу. Управління зайнятістю є одним із ключових елементів системи роботи з персоналом, який тісно пов'язаний із процесами мотивації та стимулювання праці працівників і належить до функціональних обов'язків служби управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт».

Перш за все, система мотивації персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» охоплює як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання. Зокрема, працівники відділу продажів отримують заробітну плату, яка формується на основі посадового окладу, а також додаткові виплати у вигляді премій, відсотків і бонусів за перевиконання планових показників реалізації та своєчасне подання звітності.

Нематеріальна складова мотивації включає додаткові соціальні гарантії та пільги, серед яких компенсація витрат на проїзд у громадському транспорті, забезпечення безкоштовного харчування, а також часткове фінансування оздоровчих путівок до санаторіїв і будинків відпочинку. Крім того, передбачено організацію відпочинку дітей працівників у дитячих оздоровчих таборах.

Разом із тим, зазначена система управління персоналом не має достатньо комплексного характеру, оскільки не охоплює повною мірою всі етапи розвитку працівників. Зокрема, недостатньо приділяється увага системному навчанню персоналу у сфері торговельної діяльності, а також питанням управління професійною кар'єрою.

Однією з причин такої ситуації є обмежена роль служби управління персоналом, що є типовим для підприємств малого бізнесу, де кадрові функції часто виконуються в скороченому або частково формалізованому вигляді.

У ТОВ «Текстиль-Контакт» до ключових цілей навчання персоналу відносять:

- забезпечення рівня професійної компетентності працівників, який відповідає поточним і перспективним потребам торговельної діяльності компанії;
- формування та розвиток управлінського потенціалу підприємства, насамперед шляхом підготовки та розвитку кадрового резерву;

- підтримання необхідного рівня знань, навичок і обізнаності всіх працівників, які впливають на функціонування системи управління професійним здоров'ям і безпекою (УПЗБ).

Наступним етапом є проведення типологічного аналізу якісного складу персоналу. Такий аналіз дозволяє обґрунтовано обирати ефективні інструменти управлінського впливу для раціонального формування, використання та розвитку трудового й творчого потенціалу працівників у конкретних умовах діяльності відповідно до визначених цілей і завдань підприємства. Результати наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники якісного складу персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт»
за 2023–2025 рр.

Показник	2023		2024		2025	
	ос.	частка, %	ос.	частка, %	ос.	частка, %
За віком						
18-25 років	5	31,3	4	18,2	5	19,2
26-35 років	3	18,8	10	45,5	13	50,0
36-50 років	8	50,0	8	36,4	8	30,8
Разом	16	100,0	22	100,0	26	100,0
За освітою						
Середня професійна освіта	2	12,5	7	31,8	7	26,9
Незакінчена вища освіта	7	43,8	7	31,8	8	30,8
Вища освіта	7	43,8	8	36,4	11	42,3
Разом	16	100,0	22	100,0	26	100,0
За трудовим стажем						
До 1 року	4	25,0	5	22,7	9	34,6
1 - 3 років	5	31,3	4	18,2	3	11,5
Понад 3 років	7	43,8	13	59,1	14	53,8
Разом	16	100,0	22	100,0	26	100,0

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» засвідчив, що приблизно 50 % від загальної чисельності працівників становлять співробітники віком 26–35 років. Ще 30,8 % персоналу припадає на працівників вікової групи 36–50 років.

Крім того, до трудової діяльності на підприємстві залучаються молоді фахівці віком 18–25 років, частка яких у загальній чисельності становить 19,2%. Така структура кадрового складу свідчить про орієнтацію підприємства на поєднання досвіду та молодого покоління працівників, а також про його відкритість до впровадження нових підходів, ідей і технологій у діяльності.

Показники вікової структури працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 роки подано на рис. 2.7.

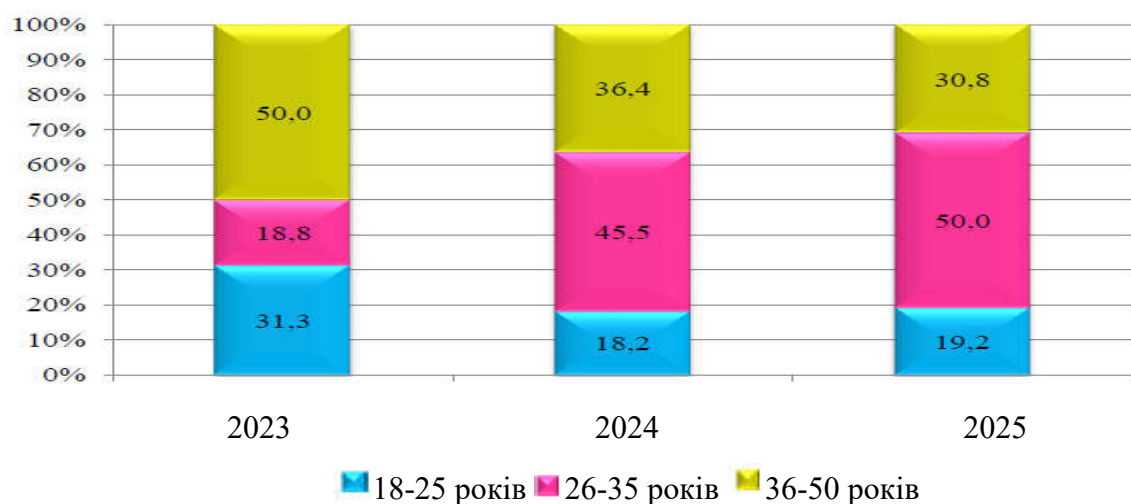


Рис. 2.7. Вікова структура персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр., %

Аналіз кадрового складу за рівнем освіти працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» показав, що 42,3% співробітників мають вищу освіту (рис. 2.8).

Ще 8 працівників, що становить 30,8% від загальної чисельності персоналу, мають незакінчену вищу освіту. Окрім цього, 7 осіб, або 26,9% від загальної кількості працівників, мають середньо-професійну освіту. Переважно це представники торгового та допоміжного персоналу.

У ТОВ «Текстиль-Контакт» переважну частку персоналу становлять працівники зі стажем роботи понад 3 роки — 53,8 %. Це свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства та збереження основного ядра працівників (рис. 2.9).

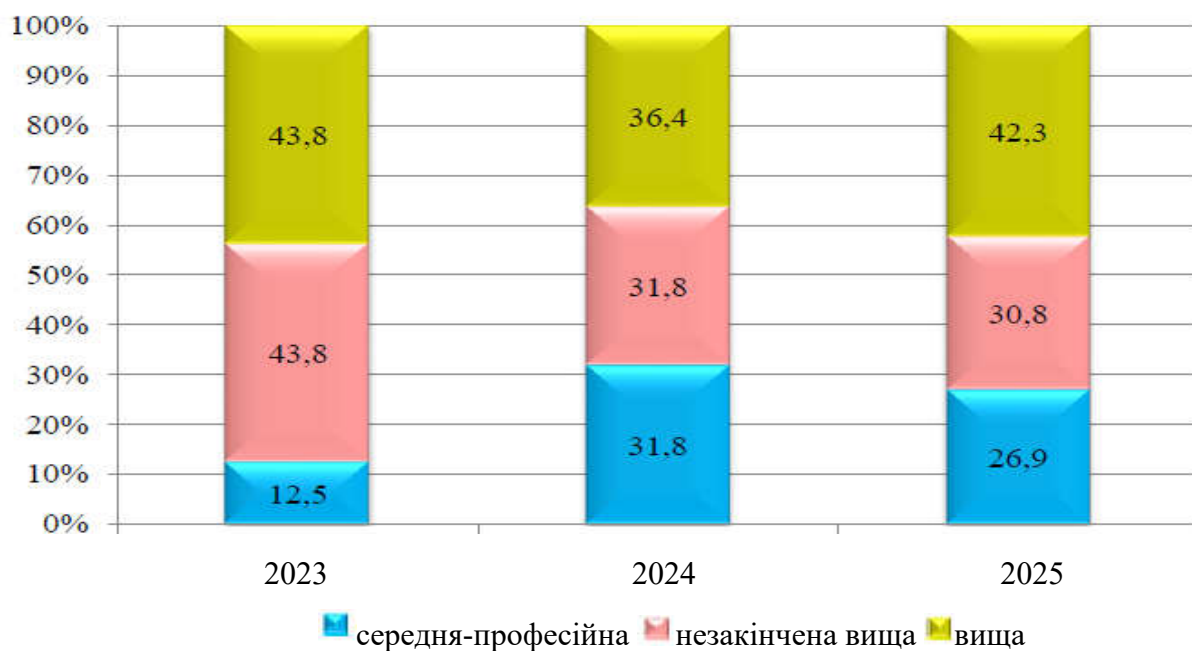


Рис. 2.8. Показники рівня освіти працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Узагалі, оцінюючи кадровий потенціал ТОВ «Текстиль-Контакт», можна зробити висновок, що рівень професійної підготовки персоналу є достатнім для забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку малого підприємства та його подальшого активного зростання.

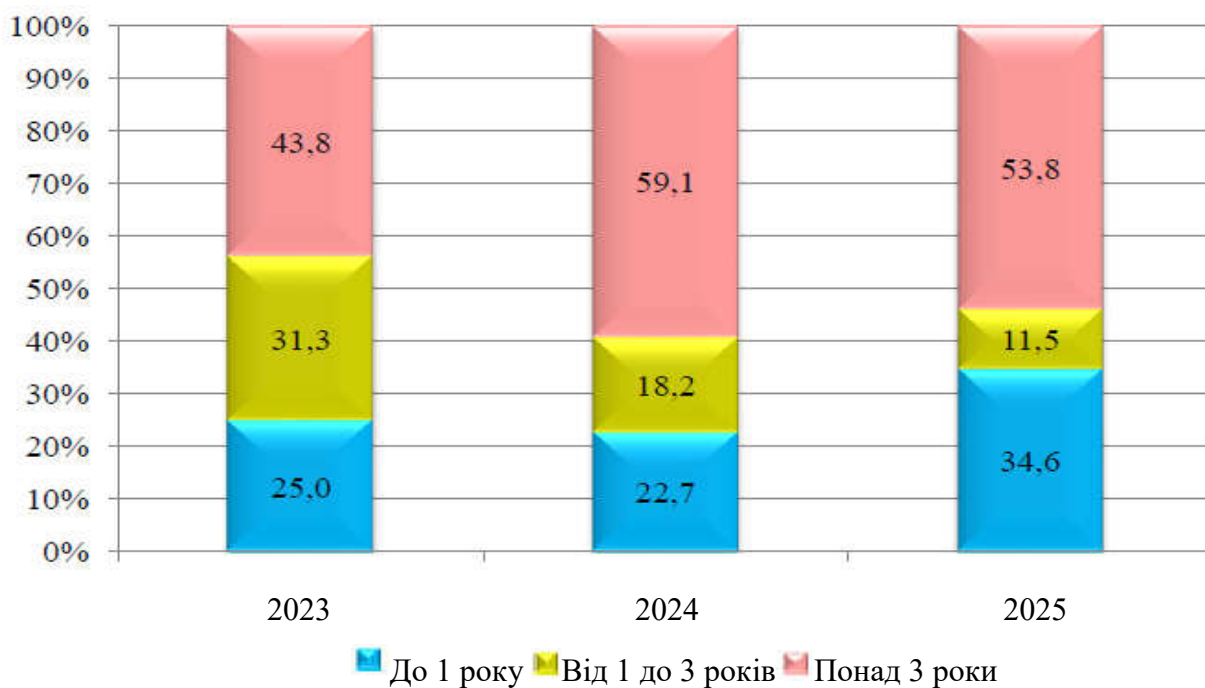


Рис. 2.9. Показники трудового стажу працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Рух робочої сили на підприємстві пов'язаний із процесами найму та звільнення працівників і є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності персоналу виступає одним із ключових чинників, що визначають стійкість розвитку підприємства. Важливим у цьому контексті є також те, що основою конкурентоспроможності організації є продуктивність праці та людський капітал. Аналіз показників руху кадрового складу ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено в таблиці 2.7. На основі отриманих даних можна зробити такі висновки щодо змін у русі робочої сили у 2025 році порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт плинності за прийомом збільшився на 5,8 %, що є логічним результатом розширення чисельності персоналу підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз руху персоналу в ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні зміни		Темп зростання, %	
				до 2023	до 2024	2024	2025
чисельність персоналу на початок року	15	16	22	1	6	6,7	37,5
чисельність працівників на кінець року	16	22	26	6	4	37,5	18,2
кількість найнятих працівників за рік	3	8	10	5	2	166,7	25
кількість працівників, які вибули за рік	4	2	6	-2	4	-50,0	200
у тому числі звільнені за власним бажанням	3	2	6	-1	4	-33,3	200
загальний обсяг прийнятих і звільнених працівників	7	10	16	3,0	6,0	42,9	60
частка прийому персоналу, %	18,8	36,4	38,5	17,6	2,1	93,9	5,8
частка вибуття персоналу, %	25,0	9,1	23,1	-15,9	14,0	-63,6	153,8
рівень плинності кадрів, %	18,8	9,1	23,1	-9,7	14,0	-51,5	153,8
загальний коефіцієнт обороту персоналу, %	43,8	45,5	61,5	1,7	16,1	3,9	35,4

Водночас коефіцієнт плинності кадрів у зв'язку зі звільненням у 2024 році знизився на 63,6 %, однак у 2025 році спостерігалось його зростання на 153,8 %. У результаті відбулося підвищення загального рівня плинності кадрів порівняно з 2024 роком. Такі зміни можуть пояснюватися тим, що частина новоприйнятих працівників не встигла повною мірою пройти адаптацію в організації, а в окремих співробітників виявився недостатній рівень компетентності для виконання всього обсягу функціональних обов'язків.

Показники руху персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено на рис. 2.10.

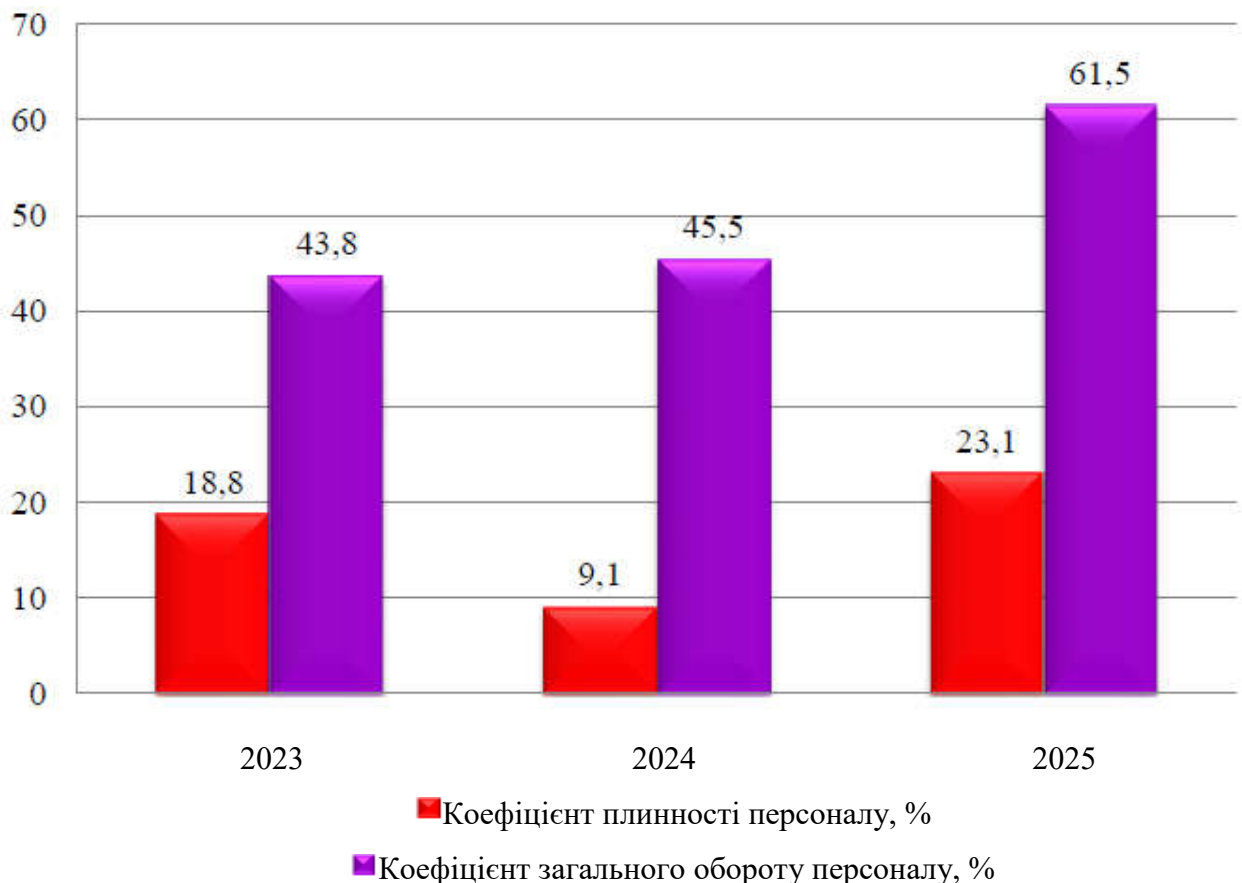


Рис.2.10. Показники плинності та обороту персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023-2025 рр.

Як свідчать дані рисунка, коефіцієнт плинності кадрів, що є одним із ключових індикаторів ефективності управління персоналом, у 2023 році становив 18,8 %, у 2024 році знизився до 9,1 %, однак у 2025 році знову зріс і досяг 23,1 %. Таким чином, у 2025 році спостерігається суттєве підвищення рівня плинності персоналу.

Варто зазначити, що для стабільно функціонуючого бізнесу оптимальним вважається рівень плинності близько 7 %, тому отримані значення для підприємства є підвищеними та можуть розглядатися як потенційно негативна тенденція. Висока плинність кадрів здатна створювати ризики для стабільності діяльності компанії, впливати на безперервність робочих процесів та загальну ефективність роботи.

Причинами звільнень можуть виступати різні фактори, зокрема недостатній рівень професійної компетентності працівника, його нездатність виконувати посадові обов'язки у встановлені строки або труднощі в інтеграції в колектив.

У таких випадках це може призводити до зниження задоволеності керівництва результатами роботи співробітника та, як наслідок, прийняття рішення про припинення трудових відносин.

Рівень трудового потенціалу працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» у більшості випадків відповідає вимогам посадових обов'язків - приблизно 60 % співробітників демонструють достатній рівень підготовки для виконання своєї роботи.

Водночас слід відзначити, що значна частка персоналу (17 %) характеризується невідповідністю професійних якостей встановленим вимогам до займаних посад.

Окремо варто звернути увагу на групу працівників (6 %), трудовий потенціал яких перевищує рівень, необхідний для виконання їхніх функціональних обов'язків, тобто наявні ознаки часткового недовикористання їхніх можливостей у робочому процесі.

Подібна ситуація значною мірою пов'язана з особливостями діючої системи мотивації, а також підходами до навчання та розвитку персоналу, які потребують подальшого вдосконалення для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Пошук персоналу всередині організації не потребує значних фінансових витрат і є одним із найбільш ефективних підходів, оскільки роботодавець має можливість достовірно оцінити рівень професійної підготовки, трудовий потенціал та особистісні характеристики своїх працівників.

Основними каналами підбору персоналу на підприємстві є власна база кандидатів та спеціалізовані сайти з пошуку роботи (близько 40 %). Далі за значущістю йдуть кадрові агентства (20 %), розміщення оголошень у засобах масової інформації (15 %), ярмарки вакансій та служба зайнятості (10 %), рекомендації колег і знайомих (8 %), а також центри працевлаштування (7 %).

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства та формування стратегії діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» було проведено оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів впливу із застосуванням SWOT-аналізу. Основною метою такого аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також його ринкових можливостей і потенційних загроз на освоюваному ринку.

Далі доцільно представити SWOT-аналіз системи управління персоналом, що функціонує в ТОВ «Текстиль-Контакт» (табл. 2.8).

Проведений аналіз дав змогу виявити низку «вузьких місць», характерних як для малих підприємств загалом, так і для ТОВ «Текстиль-Контакт» зокрема. Серед основних проблемних аспектів можна виділити такі:

- висока конкуренція на ринку праці, зокрема ризик появи сильних конкурентів, здатних залучати (переманювати) кваліфікованих працівників;

- недостатній рівень внутрішньої комунікації між структурними підрозділами, що призводить до несвоєчасного або неповного обміну інформацією;

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз управління персоналом, що застосовується

ТОВ «Текстиль-Контакт»

	+ усе, що необхідно для досягнення мети (прибутку)	– усе, що перешкоджає досягненню мети (прибутку)
Внутрішні фактори	S - сильні сторони у порівнянні з конкурентами: - налагоджена система адаптаційного навчання для продавців - достатнє фінансування корпоративних заходів (тімбілдингу) - діє система працівницьких знижок на продукцію компанії - створені умови для відпочинку та прийому їжі співробітників	W - слабкі сторони (недоліки): - низький рівень залученості персоналу та допоміжних працівників - відсутність регламентів і скриптів (сценаріїв ведення розмов) - слабка комунікація між відділами, через що інформація передається неефективно - нерегулярна оцінка продуктивності роботи підрозділів - відсутність плану заміщення ключових посад
Зовнішні фактори	O - можливості та сильні сторони компанії: - організація навчальних курсів для менеджерів з продажу - висока значущість бренду компанії (репутація) у місцевому бізнес-середовищі - відносно невелика кількість негативних відгуків про роботу в компанії порівняно з конкурентами	T - загрози для компанії: - поява на ринку сильного конкурента, який може переманювати працівників - зростання вартості оренди приміщень

- нерегулярність оцінювання результативності праці персоналу в різних відділах;

- відсутність системного планування заміщення ключових посад;

- недостатньо розвинена система нематеріальної мотивації та обмежені можливості кар'єрного зростання;

- недостатній рівень професійної підготовки частини персоналу, а також періодичний, а не системний характер навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Загалом існуюча в ТОВ «Текстиль-Контакт» система управління персоналом є достатньою для виконання поточних завдань та забезпечення функціонування підприємства на наявному рівні.

Водночас для підвищення ефективності кадрового менеджменту доцільним є впровадження комплексної оцінки всіх працівників, що дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, це стосується вибору методів навчання персоналу, формування системи кадрової ротації, а також розробки та впровадження нових мотиваційних підходів, спрямованих на підвищення результативності праці та розвиток персоналу.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики в організації

Одним із ключових інструментів формування висококваліфікованого персоналу на підприємствах малого бізнесу є кадрова політика. Під час її розроблення організації мають приділяти особливу увагу як принципам розвитку персоналу, так і формам їх практичної реалізації.

Кадрова політика являє собою систему правил, базових положень і норм, яких дотримуються керівники та фахівці у процесі управління персоналом підприємства.

Загалом, основні принципи управління ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено на рис. 2.11.

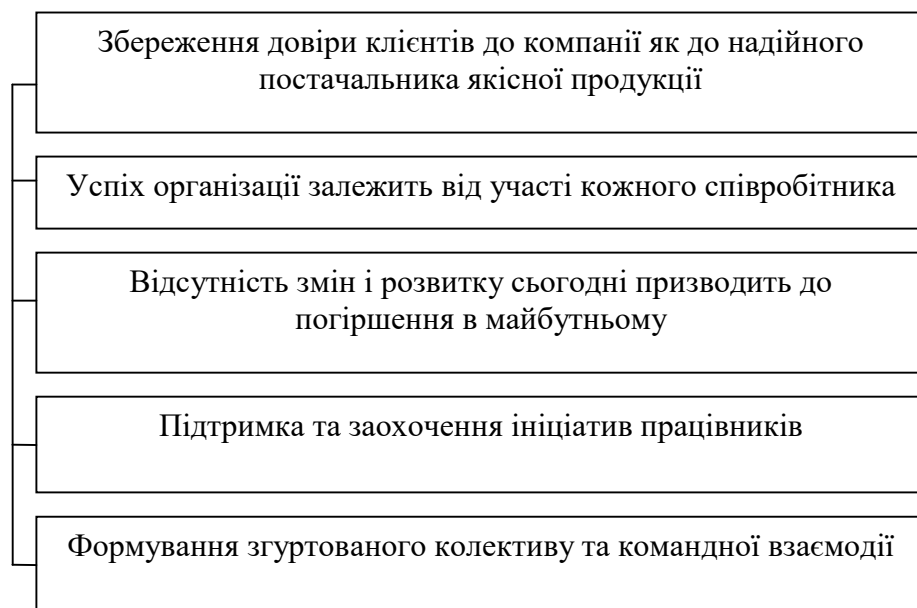


Рис. 2.11. Основні принципи управління ТОВ «Текстиль-Контакт»

Основним завданням кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» є залучення найбільш кваліфікованих працівників, професійний рівень та ділові якості яких відповідають вимогам підприємства та сприяють ефективному виконанню його цілей.

Інструментами реалізації кадрової політики виступають HR-планування, поточна робота з персоналом, а також комплекс заходів,

спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, забезпечення соціального захисту та покращення рівня добробуту співробітників тощо (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Положення про кадрову політику ТОВ «Текстиль-Контакт»

Розділ	Зміст
1. Основні положення	цілі, завдання та напрями роботи з персоналом і їх зв'язок зі стратегією компанії
2. Кадровий склад	основні вимоги до персоналу для досягнення бізнес-цілей
3. Оцінка працівників	принципи відбору працівників і формування кадрового резерву, а також мета регулярної оцінки персоналу
4. Підготовка та розвиток персоналу	вимоги до організації навчання та пріоритетні напрями розвитку різних категорій працівників
5. Система оплати та заохочення	політика оплати праці та системи матеріального й нематеріального стимулювання
6. Соціальне забезпечення працівників	принципи соціального захисту працівників (страхування, пенсійне забезпечення тощо)
7. Корпоративні цінності та культура	базові цінності корпоративної культури та напрями її розвитку
8. Функції служби управління персоналом	функції служби персоналу та способи їх реалізації в компанії
9. Підсумкові положення	юридичний статус документа та його обов'язковість для всіх співробітників

Як свідчать дані таблиці 2.9, кадрова політика ТОВ «Текстиль-Контакт» охоплює типові складові, які реалізуються в різних пропорційних співвідношеннях. До них належать: облік персоналу та регулювання трудових відносин, управління кадровим складом, навчання та розвиток працівників, система мотивації, оцінювання персоналу, організаційний розвиток і формування корпоративної культури. Усі зазначені напрями роботи з персоналом впроваджуються на трьох рівнях: організаційному, рівні структурних підрозділів та рівні окремого співробітника.

Інформація щодо рівня задоволеності персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» фактично відображає наявні кадрові ризики. Ігнорування аналізу цього показника може призвести до втрати найбільш кваліфікованих і цінних працівників, що в перспективі негативно вплине на стабільність діяльності підприємства та може спричинити його поступове послаблення.

У таблиці 2.10 наведено показники задоволеності працівників кадровою політикою, які потенційно можуть стати чинниками, що ускладнюватимуть утримання персоналу ТОВ «Текстиль-Контакт» у найближчі роки.

Таблиця 2.10

Показники задоволеності кадровою політикою персоналу в

ТОВ «Текстиль-Контакт»

Фактори	Пит. вага, %
рівень оплати праці не вищий, ніж у конкурентів	55
бракує можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання	48
соціальний пакет аналогічний конкурентам і не вирізняється	33
умови праці недостатньо привабливі	33
робота одноманітна, не приносить задоволення	27
відсутні наставництво та підтримка з боку керівництва	20
немає системного навчання персоналу	12
негативний або слабкий імідж компанії	9
інші причини	3
жоден із наведених варіантів	4

У результаті аналізу було встановлено, що можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання всередині організації, а також привабливість умов і змісту праці нерідко відіграють більш значущу роль у формуванні лояльності працівників, ніж рівень оплати праці. Водночас заробітна плата стає визначальним фактором при прийнятті рішення щодо зміни місця роботи та виступає причиною звільнення лише у випадках, коли сукупність інших соціальних умов, мотиваційних чинників і можливостей подальшої професійної реалізації в організації повністю вичерпана або перебуває на критично низькому рівні.

Разом із тим, з урахуванням виявлених переваг і недоліків кадрової політики підприємства, можна зробити висновок, що вона не повною мірою відповідає сучасним вимогам стратегічного управління персоналом. Згідно з результатами оцінювання задоволеності працівників діяльністю компанії, ключовими факторами, що сьогодні суттєво впливають на ефективність управління персоналом, залишаються рівень заробітної плати, недостатність можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, а також обмеженість соціального пакета.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Результати аналізу реалізованих кадрових заходів дають змогу визначити їх доцільність, ефективність та загальну результативність для діяльності підприємства.

Основою такої оцінки виступає співвідношення витрат і отриманих результатів, пов'язаних із функціонуванням кадрових служб, а також аналіз їх впливу на показники діяльності підприємства в динаміці. Отримані результати слугують індикаторами наявних проблем у сфері управління персоналом, рівня якості кадрової роботи, ступеня задоволеності працівників, рівня плинності кадрів та інших важливих характеристик.

Відповідно до даних таблиці 2.11, доцільно спочатку охарактеризувати основні трудові показники діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 роки.

Як свідчать результати таблиці 2.11, виручка підприємства за аналізований період зросла у 2,1 раза, тоді як чисельність персоналу збільшилася на 62,5 %. Середня заробітна плата працівників ТОВ «Текстиль-Контакт» зросла на 5,2 %, при цьому продуктивність праці підвищилася на 26,3 %. Це свідчить про те, що темпи зростання продуктивності перевищують темпи зростання оплати праці.

Крім того, спостерігається суттєве зростання прибутку в розрахунку на одного працівника - на 122,4 %, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.11

Трудові показники діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»
за 2023–2025 рр.

Показник	Значення показника відповідно до року			Зміни	
	2023	2024	2025	тис. грн	± %
Дохід від реалізації, тис. грн	12 426	14 354	25 501	13 075	105,2
Фінансовий результат підприємства (прибуток), тис. грн	1 583	1 914	5 720	4 137	361,3
Загальна кількість персоналу, осіб	16	22	26	10	62,5
Прибутковість на одного працівника, тис. грн	98,9	87,0	220,0	121,1	122,4
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн	776,6	652,5	980,8	204,2	26,3
Загальний фонд оплати праці, тис.	7 456	8 612	12 751	5 295	71
Середній рівень заробітної плати, грн	38 831	32 623	40 867	2 036	5,2
Загальні витрати на персонал, тис. грн	7 456	9 904	15 301	7845	105,2

Далі здійснимо розрахунок ефективності кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» за низкою показників.

1. Економічна результативність управлінської діяльності:

$$E_{уп} = П : ВУ \quad (2.1)$$

де П - прибуток організації; ВУ - витрати на управління.

$$E_{уп\ 2023} = 1583 : 7456 = 0,212;$$

$$E_{уп\ 2024} = 1914 : 9904 = 0,193;$$

$$E_{уп\ 2025} = 5720 : 15301 = 0,373.$$

Економічна результативність управлінської діяльності компанії у 2024 році знизилася з 0,212 до 0,193, однак у 2025 році зросла до 0,373, що зумовлено збільшенням обсягів чистого прибутку підприємства.

2. Частка витрат на управління у собівартості.

$$ЧВУ = ВУ : ПВ \quad (2.2)$$

де, ЧВУ — частка витрат на управління; ПВ — витрати на обіг.

$$ЧВУ_{2023} = 7456 : 10564 = 0,705.$$

$$ЧВУ_{2024} = 9904 : 12102 = 0,818;$$

$$\text{ЧВУ}_{2025} = 15301 : 18772 = 0,815.$$

Частка витрат на управління у 2025 році зросла з 0,705 до 0,818. Це підвищення пояснюється, зокрема, збільшенням рівня заробітної плати працівників, що безпосередньо вплинуло на загальні адміністративні витрати.

3. Коефіцієнт ефективності управління за рахунок зростання вироблення.

$$\text{Кзр} = \text{Пр} : \text{Ву}. \quad (2.3)$$

$$\text{Кзр}_{2023} = 1862 : 7456 = 0,250;$$

$$\text{Кзр}_{2024} = 2252 : 9904 = 0,227;$$

$$\text{Кзр}_{2025} = 6729 : 15301 = 0,440.$$

У 2025 році збільшення прибутку від реалізації продукції сприяло підвищенню коефіцієнта ефективності управління. Це відбулося внаслідок зростання продуктивності з 0,250 до 0,440, що свідчить про більш результативне використання управлінських ресурсів та покращення загальних показників діяльності підприємства.

4. Коефіцієнт витрат на управління на одиницю продажів.

$$\text{КВУ} = \text{Ву} : \text{О}. \quad (2.4)$$

де О - обсяг продажів.

$$\text{КВУ}_{2023} = 7456 : 12426 = 0,600;$$

$$\text{КВУ}_{2024} = 9904 : 14354 = 0,690;$$

$$\text{КВУ}_{2025} = 15301 : 25501 = 0,600.$$

Коефіцієнт витрат на управління в розрахунку на одиницю продажів становить 60–69% від виручки. Це означає, що значна частка отриманих доходів спрямовується на покриття управлінських витрат, що характеризує рівень адміністративного навантаження на підприємство.

5. Коефіцієнт ефективності витрат на управління.

$$\text{КОР} = \text{О} : \text{Ву} \quad (2.5)$$

$$\text{КОР}_{2023} = 12426 : 7456 = 1,667;$$

$$\text{КОР}_{2024} = 14354 : 9904 = 1,449;$$

$$\text{КОР } 2025 = 25501 : 15301 = 1,667.$$

6. Рентабельність персоналу (загалом).

$$\text{РП} = \text{Ву} : \text{ЧП} \quad (2.6)$$

де, Ву - витрати на весь персонал.

$$\text{РП}_{2023} = 1\,583 : 7456 = 0,212;$$

$$\text{РП}_{2024} = 1\,914 : 9904 = 0,193;$$

$$\text{РП}_{2025} = 5\,720 : 15301 = 0,373.$$

Цей показник відображає граничний рівень чисельності персоналу, якого доцільно дотримуватися для досягнення максимального прибутку. Він дозволяє визначити оптимальний масштаб зайнятості, за якого ефективність діяльності підприємства є найвищою.

7. Персональна рентабельність співробітника.

$$\text{Прс} = \text{ВП} : \text{ДП} \quad (2.7)$$

де, ВП — витрати на співробітника, ЧП — частка прибутку, принесена ним.

$$\text{Прс}_{2023} = (7456 : 16) : 98,9 = 4,726;$$

$$\text{Прс}_{2016} = (9904 : 22) : 87,0 = 5,175;$$

$$\text{Прс}_{2025} = (15301 : 26) : 220 = 2,675.$$

Як свідчать розрахунки, у 2025 році особиста рентабельність працівника зменшилася з 4,726 до 2,675. Основною причиною такого зниження стало суттєве збільшення чисельності персоналу, рівень підготовки якого поки що не повністю відповідає темпам зростання прибутковості підприємства.

8. Динамічна ефективність управління.

$$\text{Един} = (\text{Пт} - \text{По}) : (\text{Вт} - \text{Во}) \times \text{Во} : \text{По} \quad (2.8)$$

де, Пт і По - прибуток у звітному та базовому періоді; Вт і Во - витрати у звітному та базовому періоді.

$$\text{Един}_{2023} = (1583 - 1422) : (7456 - 7022) \times 7022 : 1422 = 1,832;$$

$$\text{Един}_{2016} = (1914 - 1583) : (9904 - 7456) \times 7456 : 1583 = 0,637;$$

$$\text{Един}_{2025} = (5720 - 1914) : (15301 - 9904) \times 9904 : 1914 = 3,680.$$

У 2025 році показник динамічної ефективності управління зріс з 1,832 до 3,680. Таке підвищення зумовлене суттєвим збільшенням прибутку підприємства порівняно з рівнем 2023 року, що свідчить про покращення результативності управлінських рішень у досліджуваному періоді.

9. Сукупна оцінка ефективності управління.

$$W = \sqrt[5]{\Pi_1 \cdot \Pi_2 \cdot \dots \cdot \Pi_8} \quad (2.9)$$

Узагальнимо всі розраховані показники ефективності управління персоналом у ТОВ «Текстиль-Контакт» у вигляді таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	зміни	
				$\pm$ 5	%
Загальна ефективність управлінської діяльності	0,212	0,193	0,373	0,161	75,9
Питома вага управлінських витрат у собівартості	0,705	0,818	0,815	0,11	15,6
Ефективність управління через зростання продуктивності праці	0,25	0,227	0,44	0,19	76,0
Рівень витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (послуг)	0,600	0,69	0,600	0	0,0
Ефективність використання витрат на управління	1,667	1,449	1,667	0	0,0
Загальна рентабельність персоналу	0,212	0,193	0,373	0,161	75,9
Рентабельність одного працівника	4,726	5,175	2,675	-2,051	-43,4
Ефективність управління в динаміці	1,832	0,637	3,68	1,85	100,9
Узагальнена оцінка ефективності управління	3,194	3,063	3,259	0,065	2,0

Як свідчать розрахунки ефективності кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт», спостерігається хвилеподібна динаміка показників

результативності, що відображається у зведеній оцінці ефективності управління персоналом. Водночас у 2025 році вона збільшилася на 2,0% порівняно з рівнем 2023 року.

Таке зростання зумовлене підвищенням прибутковості підприємства, яке частково компенсувало негативний вплив інших факторів. Зокрема, це відбулося на тлі суттєвого збільшення чисельності персоналу на 62,5% та зростання витрат на оплату праці у 2,1 раза, що свідчить про підвищення ресурсного навантаження на систему управління персоналом.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Текстиль-Контакт» є торговельним підприємством, основний напрям діяльності якого полягає в агентській оптовій торгівлі текстильною сировиною та напівфабрикатами. Окрім цього, компанія офіційно зареєстрована також у сфері роздрібної торгівлі галантерейними виробами, зокрема такими товарами, як швейні голки, нитки та трикотажна пряжа.

2. Місія ТОВ «Текстиль-Контакт» включає такі ключові орієнтири:

- забезпечення максимально повного задоволення потреб підприємств, які пов'язані як з основною діяльністю, так і з додатковими напрямками роботи;
- створення надійної інформаційно-управлінської основи для ухвалення ефективних управлінських рішень;
- розвиток довгострокових партнерських взаємин, що сприяють підвищенню рівня добробуту та сталому розвитку як клієнтів, так і самої компанії.

3. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Текстиль-Контакт» має лінійно-функціональний характер побудови та відзначається високим рівнем централізації. У межах такої системи кожен структурний підрозділ виконує визначені функції в загальному процесі торговельно-операційної діяльності. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор. У його безпосередньому підпорядкуванні перебувають юридична служба, відділ продажів та фінансова служба. Основне навантаження щодо організації процесів реалізації продукції зі складу покладено на начальника відділу продажів. До його функціональних обов'язків належать пошук постачальників, формування та розвиток клієнтської бази, а також укладання договорів.

4. ТОВ «Текстиль-Контакт» належить до категорії малих підприємств, і станом на сьогодні середньооблікова чисельність персоналу становить 26 осіб. Фінансові результати підприємства демонструють позитивну динаміку:

обсяг виручки зріс удвічі, а чистий прибуток збільшився у 4,6 рази. Унаслідок цього також відбулося підвищення рентабельності продажів - з 15% до 26,4%, що свідчить про покращення ефективності діяльності компанії.

5. Загалом, за результатами аналізу завдань кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» встановлено, що елементи цілісної системи управління персоналом застосовуються лише частково. Частина інструментів і механізмів управління персоналом не використовується взагалі, а окремі елементи реалізуються не в повному обсязі. Зокрема, у компанії відсутні системні програми навчання персоналу, адаптації нових працівників та планування кар'єрного розвитку. Також мотиваційна система функціонує однобічно та не охоплює всі аспекти стимулювання праці. Кадрове планування здійснюється переважно в короткостроковій перспективі, при цьому відсутні внутрішні нормативи, розроблені з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

6. За результатами розрахунків ефективності кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» відзначається нестабільність показників, що проявляється у їх коливаннях у динаміці. Водночас загальна оцінка ефективності управління персоналом зросла на 2% порівняно з рівнем 2023 року, хоча в окремі періоди спостерігалось її зниження. Аналіз існуючої системи управління персоналом свідчить про відсутність чітко сформульованої кадрової стратегії, узгодженої з генеральною стратегією розвитку підприємства. Це призводить до неефективного використання наявних трудових ресурсів і в перспективі може стати причиною суттєвих втрат для компанії.

7. Враховуючи наведені дані, можна зробити висновок, що підприємство потребує вдосконалення кадрової політики та розробки комплексної стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

3.1. Пропозиції щодо розробки кадрової стратегії в організації

Розроблення кадрової стратегії та її подальша систематична реалізація дає змогу підприємству підвищити ефективність використання наявного потенціалу та повніше реалізувати конкурентні переваги, що у довгостроковій перспективі виступає чинником прискорення економічного розвитку компанії. Збалансована кадрова стратегія здатна не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й забезпечити перехід підприємства на якісно новий рівень розвитку та зростання.

Особливу увагу в межах формування кадрової стратегії доцільно приділяти розробці довгострокових підходів до розвитку ключових працівників і залучення нових кваліфікованих фахівців, «м'якій» оптимізації витрат і бюджету кадрової служби, підтриманню позитивного іміджу компанії на ринку праці, а також збереженню належного рівня мотивації персоналу та формуванню впевненості працівників у стабільності та перспективах їхнього професійного майбутнього.

У процесі розробки кадрової стратегії організація фактично підтверджує унікальну роль персоналу та його високу значущість у забезпеченні діяльності підприємства і зміцненні його конкурентних позицій. Для таких компаній, як ТОВ «Текстиль-Контакт», кадрова стратегія може формуватися та реалізовуватися як у межах базової стратегії розвитку, так і в рамках нових стратегічних напрямів, або ж на основі комбінованого підходу, що передбачає поетапну реалізацію комплексу заходів щодо управління персоналом у межах кількох стратегічних орієнтирів.

Стратегія управління персоналом ТОВ «Текстиль-Контакт» як ключовий інструмент системи стратегічного управління трудовими

ресурсами формується відповідно до потреб бізнесу та може активізувати різні управлінські цикли: формування, використання та розподіл персоналу; або лише формування і використання; або використання та розподіл ресурсів.

Кадрову стратегію, яка наразі реалізується в ТОВ «Текстиль-Контакт», можна визначити як поєднання споживчого та партнерського підходів до управління персоналом. У межах такого підходу кожен працівник має сприйматися як невід’ємна складова організаційної системи. За відсутності сформованої корпоративної культури або при її формальному впровадженні, що ґрунтується на адміністративному тиску, ймовірним наслідком стає зростання плинності кадрів.

Вже на етапі відбору кандидатів на посаду важливо оцінювати рівень відповідності між цілями та цінностями організації і потенційного працівника.

Необхідно визначати, наскільки кандидат відповідає вимогам компанії, які компетенції потребують подальшого розвитку в процесі роботи, а також швидкість його адаптації до внутрішніх процесів і потенційну здатність до внесення нових ідей та підходів у діяльність підприємства.

На нашу думку, ефективна реалізація стратегії розвитку компанії потребує високого рівня залученості та лояльності персоналу. У зв’язку з цим традиційні методи оцінювання задоволеності працівників є недостатньо інформативними, а аналіз показників плинності кадрів лише дозволяє реагувати на вже сформовані проблеми, не забезпечуючи їх превентивного попередження.

У цьому контексті розроблювана кадрова стратегія має бути структурована на два основні горизонти планування - середньостроковий та довгостроковий періоди (табл. 3.1).

Кадрова стратегія ТОВ «Текстиль-Контакт» структурно складається з кількох взаємопов’язаних блоків.

1. Блок планування чисельності персоналу підприємства. У його основі має бути визначення оптимальної кількості працівників із

урахуванням розроблених для компанії нормативів виконання робіт, що дозволяє забезпечити збалансоване навантаження та ефективне використання трудових ресурсів.

2. Блок підбору, відбору та найму персоналу, який охоплює процеси пошуку кандидатів, їх оцінювання та прийняття на роботу відповідно до встановлених вимог і критеріїв компетентності.

3. Блок адаптації новоприйнятих працівників, спрямований на їх швидке включення в організаційні процеси підприємства, ознайомлення з внутрішніми правилами та посадовими обов'язками.

4. Блок професійного навчання та розвитку персоналу, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних навичок та формування необхідних компетенцій для ефективного виконання завдань.

5. Блок мотивації та контролю діяльності персоналу, який включає систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також механізми оцінювання результатів роботи працівників.

6. Блок кар'єрного зростання, що передбачає формування прозорих можливостей для професійного розвитку, просування по службі та довгострокового утримання ключових працівників у структурі підприємства.

Кожен із зазначених блоків кадрової політики компанії повинен бути підкріплений конкретними практичними заходами, що обумовлює необхідність формування відповідних операційних підсистем для кожного напрямку. Такий підхід забезпечує перехід від загальних стратегічних положень до їхнього реального впровадження в управлінську практику підприємства.

Крім того, запропонована кадрова стратегія має отримати належне забезпечення з боку інформаційної, фінансової, нормативно-правової та методологічної складових.

Це дозволяє забезпечити узгодженість між діяльністю кадрових менеджерів-практиків і стратегічним управлінням персоналом у компанії, що є важливою умовою досягнення ефективних результатів (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні риси запропонованої кадрової стратегії залежно від
життєвого циклу компанії

Етапи життєвого циклу компанії:	Основні риси запропонованої кадрової стратегії:
перехід від етапу формування до етапу розвитку	Впровадження гнучких форм організації праці Залучення мотивованих і лояльних працівників Забезпечення конкурентної оплати праці Спрощення та зменшення надмірної формалізації управління персоналом Розвиток систем адаптації, навчання та професійного зростання Формування чіткої системи кар'єрного розвитку
етап активного зростання	Застосування сучасних методів підбору та найму працівників Постійне вдосконалення процесів навчання та розвитку персоналу Оновлення системи кар'єрного просування Підвищення рівня лояльності та залученості працівників Забезпечення стабільних трудових відносин
перехід від етапу зростання до етапу занепаду	Контроль витрат на робочу силу та підвищення продуктивності праці Зниження внутрішньої напруженості в колективі

Реалізація запропонованої кадрової стратегії ТОВ «Текстиль-Контакт» потребує впровадження комплексу організаційних заходів, серед яких:

- формування та розвиток взаємодії з ринком праці та внутрішніми трудовими ресурсами підприємства;
- визначення та впровадження оптимального стилю управління персоналом;
- стандартизація робочих місць, а також умов праці відповідно до вимог ефективності та безпеки;
- розробка у межах мотиваційних програм критеріїв визнання особистих досягнень працівників;
- вибір і впровадження оптимальних систем оплати праці для різних категорій персоналу;



Рис. 3.1. Схема запропонованої кадрової стратегії

ТОВ «Текстиль-Контакт»

- формування та реалізація ефективної комунікаційної політики на підприємстві.

Деталізація окремих блоків запропонованої кадрової стратегії здійснюється поступово. Зокрема, блок «Політика підбору, відбору та найму персоналу» передбачає порівняння діючого та запропонованого підходів у ТОВ «Текстиль-Контакт» (табл. 3.2).

У межах цього блоку стратегія включає такі основні етапи:

- аналіз та вивчення нормативів планування чисельності персоналу на основі досвіду успішних компаній галузі, як вітчизняних, так і зарубіжних;
- адаптація та коригування існуючих нормативів з урахуванням специфіки діяльності підприємства на ринку та їх офіційне затвердження на рівні компанії;

Таблиця 3.2

Блок «Планування чисельності персоналу»

Діюча стратегія	Запропонована до впровадження стратегія
розвиток внутрішніх кадрів і талантів компанії	залучення зовнішніх талантів на всі рівні компанії
підбір персоналу лише при виникненні вакансій	постійний пошук і «полювання» на висококваліфікованих фахівців
використання обмежених традиційних каналів пошуку працівників	використання різноманітних джерел для пошуку кандидатів
публікація оголошень для залучення кандидатів	встановлення контактів із пасивними кандидатами, які не активно шукають роботу
визначення фіксованого діапазону оплати праці та його дотримання	гнучкий підхід до системи винагороди для залучення потрібних спеціалістів
основний акцент у наймі — відбір найкращих кандидатів	акцент не лише на відборі, а й на переконанні кандидатів приєднатися до компанії
ситуативний найм без довгострокового планування	розробка окремих підходів до залучення різних категорій талантів

- проведення пілотного (пробного) впровадження розроблених нормативів у середньостроковій перспективі з подальшим аналізом їх ефективності;

- подальший моніторинг дотримання та використання встановлених нормативів, а також своєчасне виявлення можливих відхилень і розбіжностей у практичній діяльності;

- внесення коригувань до нормативної бази у разі необхідності з урахуванням результатів моніторингу та змін умов функціонування підприємства.

Блок «Політика адаптації персоналу». Основоположний принцип цього блоку кадрової стратегії може бути сформульований як «швидке включення в роботу та отримання результату». Компанія має забезпечувати належну

підтримку кожному новоприйнятому працівнику, оскільки її відсутність може призвести до формування нелояльного та невпевненого співробітника. У такому випадку працівник відчуває дискомфорт, сумнівається у правильності свого вибору та вважає, що його очікування були завищеними. Це, у свою чергу, негативно впливає на результативність праці, сприяє зростанню плинності кадрів і, як наслідок, збільшує витрати підприємства.

Важливим аспектом адаптаційного процесу є формування максимально реалістичного інформування кандидатів щодо майбутньої посади та особливостей діяльності компанії. Це зумовлено тим, що невідповідність очікувань і фактичних умов роботи практично завжди призводить до негативних наслідків. Новий співробітник ще на етапі прийому на роботу повинен мати загальне уявлення про свої обов'язки, специфіку діяльності організації, рівень можливого доходу, перспективи кар'єрного зростання, а також про безпосереднього керівника. Надмірне прикрашання умов праці під час найму формує завищені очікування та закладає потенційні проблеми в майбутньому.

Другою важливою особливістю запропонованої стратегії є її чітка плановість. Період адаптації має бути детально структурований і заздалегідь визначений. Працівник повинен розуміти, які завдання перед ним стоять у перші дні, тижні та протягом першого місяця роботи, а також які результати очікуються на випробувальному терміні. Чітке планування робочого часу та завдань дозволяє уникнути невизначеності, знижує рівень стресу та сприяє швидшій інтеграції працівника в колектив і робочі процеси.

Уже в перші тижні та місяці роботи новоприйнятий співробітник починає проявляти свої професійні та особистісні характеристики, за якими можна оцінити доцільність його призначення, а також потенційні перспективи подальшого розвитку в межах компанії. На початковому етапі, коли реальні можливості працівника ще не є повністю очевидними, йому доцільно окреслювати загальні, але реалістичні перспективи кар'єрного зростання. Зокрема, це може стосуватися можливості очолити певний напрям

діяльності, отримати додаткову винагороду за реалізацію нового проєкту або розширити зону відповідальності.

Такі перспективи повинні мати загальний характер, проте бути чітко пов'язаними з реальними можливостями підприємства. У випадку, якщо працівник демонструє високі результати, його подальший розвиток має визначатися з урахуванням тих напрямів діяльності, які становлять для нього найбільший професійний інтерес.

Ефективність процесу адаптації залежить від сукупності різних факторів, серед яких можна виділити: особистісні (індивідуальні характерологічні особливості працівника), професійні (досвід роботи, рівень кваліфікації), психологічні (очікування працівника та його сприйняття власного місця в організації), соціальні (характер взаємовідносин у колективі, внутрішні норми та правила поведінки), а також економічні (рівень матеріального стимулювання та наявність соціального пакета).

Блоки «Політика навчання та розвитку персоналу» і «Політика кар'єрного зростання та формування кадрового потенціалу». У межах реалізації зазначених стратегічних напрямів доцільно здійснити сегментацію працівників компанії на п'ять основних категорій:

1. категорія «А» - ключові працівники, втрата яких може суттєво негативно вплинути на діяльність компанії та водночас посилити конкурентні позиції інших ринкових гравців. Вони виступають носіями стратегічних знань, корпоративної інформації та значною мірою формують ідеологію та підходи до управління в системі підприємства;

2. категорія «В» - висококваліфіковані професійні співробітники з достатнім досвідом роботи, які добре орієнтуються у своїй сфері діяльності та внутрішніх процесах компанії, забезпечуючи стабільне функціонування відповідних напрямів;

3. категорія «С» - профільні спеціалісти, які забезпечують поточну операційну діяльність структурних підрозділів. Це переважно виконавчий

персонал, який не має унікальних компетенцій і за потреби може бути відносно швидко замінений;

4. категорія «D» - новоприйняті працівники зі стажем роботи в компанії менше шести місяців, рівень кваліфікації та професійної придатності яких ще не може бути об'єктивно оцінений через недостатній період спостереження;

5. категорія «E» - працівниці, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, а також ті, що здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років (за наявності таких категорій персоналу в структурі підприємства).

У межах реалізації зазначених блоків кадрової стратегії передбачається впровадження відповідних напрямів розвитку персоналу, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Реалізація програми кар'єрного зростання та збереження кадрового потенціалу ТОВ «Текстиль-Контакт»

Напрями діяльності:	Заходи щодо реалізації
Збереження кадрового потенціалу	Визначення ключових працівників, утримання яких є пріоритетним для компанії Реалізація програм оновлення персоналу, зокрема залучення молодих фахівців у технічних напрямках
Відновлення (поповнення) кадрового потенціалу	Розвиток співпраці з університетами та коледжами, включно з цільовою підготовкою кадрів
Розвиток кадрового потенціалу	Вдосконалення системи стимулювання працівників Активна робота з формування та використання кадрового резерву Підвищення заходів безпеки та підтримки здоров'я працівників Поділ персоналу на групи за категоріями
Забезпечення цікавої та змістовної роботи	Залучення працівників до участі в проєктах Стимулювання інноваційних ідей та пропозицій
Нематеріальні методи мотивації персоналу	Проведення внутрішніх конкурсів (наприклад, «працівник місяця») Публічне визнання досягнень працівників керівництвом Впровадження системи наставництва з додатковою оплатою наставникам

Кінцевою метою формування кадрової стратегії є забезпечення узгодженості всіх цілей у межах загального бізнес-плану підприємства, без виникнення внутрішніх суперечностей між окремими напрямками управління персоналом. Важливо також, щоб ключові функції кадрового підрозділу взаємно доповнювали одна одну. Зокрема, система оплати праці та мотивації повинна бути логічно пов'язана з програмами навчання, розвитку та планування кар'єри. Недоцільним є інвестування в підвищення кваліфікації працівників за відсутності реальних можливостей їх подальшого професійного та посадового зростання, оскільки це може призвести до втрати довіри та зниження рівня залученості персоналу.

Динамічні зміни сучасної економіки, орієнтованої на залучення та утримання талантів, змушують фахівців з управління персоналом переглядати та трансформувати усталені підходи до організації HR-процесів. Це необхідно для формування цілісного уявлення про компетенції, професійний досвід та кар'єрні прагнення працівників, які мають високий потенціал розвитку.

Важливим напрямом сучасного розвитку кадрового менеджменту є автоматизація процесів управління персоналом, яка стає не менш пріоритетною, ніж автоматизація бухгалтерського чи складського обліку. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє ефективно організовувати процеси підвищення кваліфікації працівників, формувати та впроваджувати мотиваційні програми, а також здійснювати планування кар'єрного розвитку персоналу.

Комплексна реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню якісного рівня роботи працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Зазвичай підприємства малого бізнесу мають обмежені фінансові ресурси, що робить недоцільним формування власної масштабної IT-інфраструктури. На сьогодні в компанії використовується лише одна

автоматизована система — для ведення бухгалтерського обліку, тоді як у сфері кадрового діловодства спеціалізовані програмні рішення відсутні, а всі операції виконуються з використанням електронних таблиць MS Excel.

Водночас сучасні IT-рішення для управління персоналом забезпечують можливість гнучкої та мобільної роботи, оскільки дозволяють використовувати обчислювальні ресурси віддалено з будь-якої точки доступу до інтернету. При цьому гарантується належний рівень безпеки та збереження даних, які зберігаються на географічно розподілених серверах у різних дата-центрах.

Зокрема, у системі Oracle HCM Cloud реалізовано підхід до оптимізації HR-процесів шляхом їх спрощення та підвищення якості управління персоналом. Це сприяє досягненню більшої відповідності між посадовими обов'язками працівників і стратегічними цілями організації. Система забезпечує HR-фахівців зручними персоналізованими інструментами, які включають елементи соціальної взаємодії та аналітичної підтримки протягом усього життєвого циклу працівника в компанії.

Oracle HCM Cloud дає змогу ефективно здійснювати пошук, розвиток і утримання кваліфікованого персоналу, стимулювати командну взаємодію, а також проводити комплексний аналіз даних щодо співробітників. Крім того, система підвищує операційну ефективність, оскільки забезпечує можливість доступу до HR-функціоналу з будь-якого пристрою для кожного працівника.

Таким чином, у межах запропонованої кадрової стратегії використано загальновідомі та відносно прості стратегічні підходи, які дозволяють ТОВ «Текстиль-Контакт» оцінювати наявні та потенційні трудові ресурси. Важливим є правильне формулювання управлінських завдань і концентрація уваги на тому, щоб майбутні програми управління персоналом були повністю узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих рекомендацій

Економічну ефективність управління персоналом можна оцінювати за двома основними підходами: через визначення загального приросту продуктивності праці, а також шляхом розрахунку економії сукупних витрат підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результативність кадрових рішень як з точки зору зростання віддачі від трудових ресурсів, так і з позиції оптимізації витрат.

Водночас реалізація запропонованої кадрової стратегії потребуватиме від компанії певних фінансових витрат. Вони пов'язані, насамперед, із залученням консультаційних послуг спеціалістів, а також із розробкою та оформленням необхідного пакета внутрішньої нормативно-методичної документації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження запропонованої кадрової стратегії

Статті витрат	Сума, тис. грн
залучення консалтингу з питань впровадження кадрової стратегії	150
підготовка положення про систему мотивації та супровідних документів	80
розроблення регламенту адаптації персоналу та необхідної документації	60
створення положення щодо професійного й кар'єрного розвитку працівників разом із супровідними матеріалами	125
розробка програмного рішення для HR-служби	75
загальний обсяг витрат	490

Як видно з таблиці 3.4, загальна сума витрат на впровадження запропонованої кадрової стратегії становитиме 490 тис. грн. У зазначену суму включено витрати на розробку трьох основних положень, а також підготовку супровідної документації до них, зокрема уніфікованих форм анкет і звітів як для працівників, так і для наставників. Ці документи охоплюють ключові елементи кадрової стратегії, а саме: мотивацію

персоналу, процеси адаптації, а також систему професійного та кар'єрного розвитку.

Окрім розробки нормативно-методичних документів, передбачається необхідність залучення консультаційних послуг фахівців у сфері управління персоналом. Це дозволить забезпечити методологічну коректність та практичну ефективність впроваджуваних рішень.

З метою підвищення рівня автоматизації контролю за реалізацією кадрової стратегії, а також забезпечення оперативного отримання достовірної управлінської інформації з усіх напрямів кадрового менеджменту, доцільним є замовлення розробки спеціалізованого програмного продукту. Така система дозволить формувати аналітичні звіти з кадрових питань, а також забезпечить можливість друку як заповнених, так і порожніх форм анкет та інших супровідних документів.

У зв'язку з цим доцільно сформулювати таблицю вартості впровадження Oracle HCM Cloud (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вартість впровадження Oracle HCM Cloud

Найменування	Кількість	Вартість, грн
вартість серверної частини (ліцензії) Oracle HCM Cloud	1	165 000
вартість ліцензії архітектора (створення та модифікація моделі)	1	102 800
ліцензія робочого місця кінцевого користувача	3	45 400
вартість річної технічної підтримки (20% від вартості ліцензій)		33 000
загальна сума		346,200

Отже, обсяг інвестиційних витрат на впровадження інформаційного забезпечення кадрової служби становитиме 346,2 тис. грн. Використання сучасних технологічних рішень, які оптимізують внутрішні бізнес-процеси та забезпечують швидкий і точний обмін інформацією, створює для керівництва підприємства передумови для підвищення конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, сприятиме розширенню географії діяльності компанії, вибору

більш ефективних стратегічних рішень, а також усуненню нераціональних елементів у системі управління.

Передбачається, що впровадження запропонованої кадрової стратегії забезпечить досягнення низки позитивних результатів, які наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані прогностні показники при реалізації запропонованої
кадрової стратегії

Назви показників	Одиниці виміру	Величина показника		Проектні показники у % до базового варіанту
		Базовий варіант	Проектний варіант	
Дохід від реалізації	тис. грн	25 501	28 561	12,0
Кількість працівників	ос.	26	26	0
Продуктивність праці на одного працівника	тис. грн	980,8	1 098,5	12
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	12 751	13 452	5,5
Середня місячна заробітна плата	грн-	40 867	43 115	5,5
Повна собівартість	тис. грн	18 772	18 922	0,8
Витрати на 1 грн продажів	грн-	0,736	0,663	-10
Чистий фінансовий результат	тис. грн	5 720	7 711	34,8
Рівень чистої рентабельності	%	22,4	27,0	20,4
Вкладення в персонал	тис. грн	-	836,2	x
Показник окупності інвестицій	%	-	138,0	x

Згідно з проведеними розрахунками, реалізація запропонованої кадрової стратегії ТОВ «Текстиль-Контакт» у короткостроковій перспективі дозволить покращити як показники використання трудових ресурсів, так і фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання виручки на 12%, підвищення середньорічної продуктивності праці одного працівника також на 12,0%. Чистий прибуток, за рахунок зниження витрат обігу, може зрости до 7711 тис. грн, що забезпечить окупність інвестицій у персонал у розмірі 836,2 тис. грн. При цьому коефіцієнт

окупності інвестицій становитиме 138%, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, впровадження розроблених заходів є економічно доцільним і обґрунтованим з позиції підвищення ефективності діяльності підприємства.

ROI (Return on Investment) - це коефіцієнт окупності інвестицій, який характеризує рівень їхньої рентабельності та ефективності використання вкладених коштів. Він показує співвідношення отриманого фінансового результату до обсягу здійснених інвестицій і дозволяє оцінити доцільність інвестування в певні проекти або заходи.

$$\text{ROI} = (\text{дохід} - \text{витрати}) : \text{сума інвестицій} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{ROI} = [(7711 - 5720) : 836,2] \times 100\% = 138\%$$

Результати оцінки економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено на рисунку 3.2.

Таким чином, ефективний розвиток підприємства базується на системному підході до формування та реалізації стратегії управління персоналом.

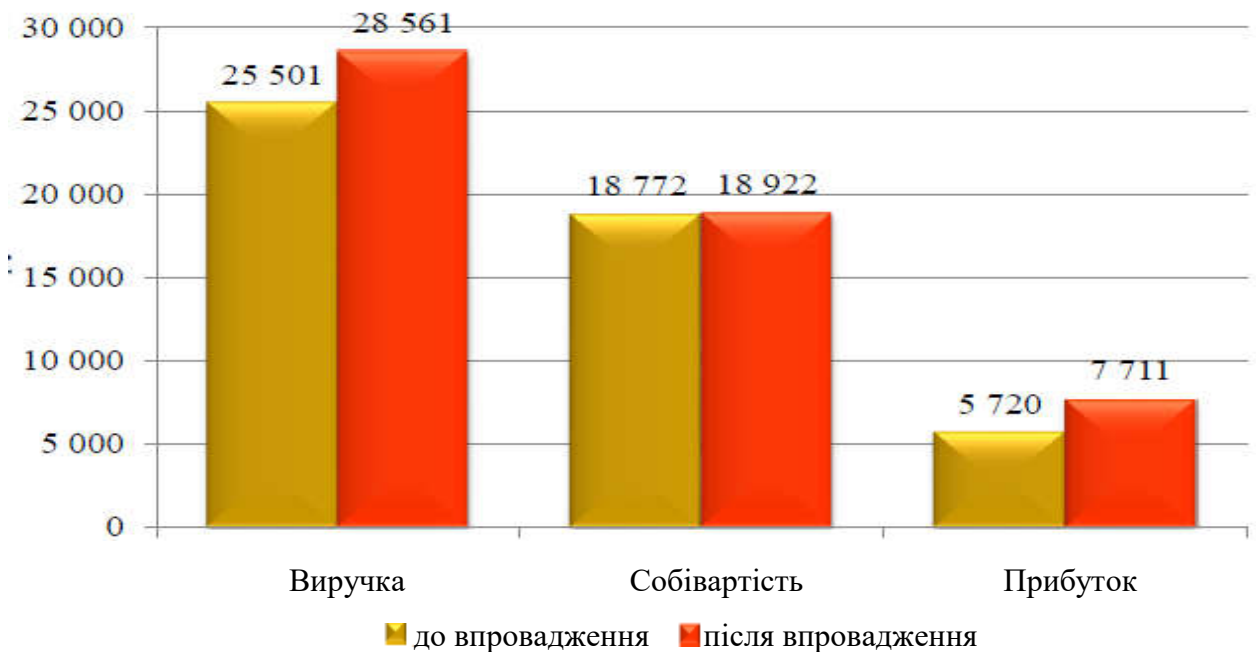


Рис. 3.2. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» у результаті впровадження запропонованих заходів

Кадрова політика як стратегічний інструмент спрямована на об'єднання зусиль усього персоналу для досягнення визначених цілей і вирішення ключових завдань підприємства. Раціонально сформована кадрова стратегія забезпечує:

- своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, що сприяє стабільному та безперебійному функціонуванню компанії;
- забезпечення стабільності трудового колективу шляхом урахування інтересів працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня лояльності персоналу;
- ефективне використання працівників відповідно до їхньої кваліфікації та професійної підготовки, що дозволяє підвищити результативність їхньої роботи та загальну продуктивність підприємства.

Висновки до розділу 3

1. З метою вдосконалення кадрової політики товариства запропоновано розробку кадрової стратегії, яка структурно поділяється на такі основні блоки:

- блок планування чисельності персоналу підприємства;
- блок підбору, відбору та найму персоналу;
- блок адаптації новоприйнятих працівників;
- блок професійного навчання та розвитку персоналу;
- блок мотивації та контролю діяльності персоналу;
- блок кар'єрного зростання та управління кадровим потенціалом.

2. Кожен із зазначених шести блоків, які фактично є ключовими напрямками кадрової політики компанії, повинен бути забезпечений відповідними практичними заходами. Це, у свою чергу, потребує формування окремих операційних підсистем для кожного блоку з метою їх ефективної реалізації на практиці. Окрім цього, запропонована кадрова стратегія має бути належним чином забезпечена інформаційною, фінансовою, нормативно-правовою та методологічною базою, що слугуватиме її обґрунтуванням та підтримкою впровадження.

3. Динамічні зміни сучасної економіки, орієнтованої на управління талантами, змушують HR-фахівців переглядати та трансформувати існуючі управлінські процеси з метою отримання цілісного уявлення про компетенції, досвід, навички та кар'єрні прагнення працівників. В умовах сучасного розвитку автоматизація управління персоналом набуває значення, співставного з автоматизацією бухгалтерського чи складського обліку на підприємстві. Спеціалізовані інформаційні системи для кадрового обліку дозволяють ефективно організовувати процеси підвищення кваліфікації персоналу, формувати системи мотивації, а також здійснювати планування кар'єрного розвитку працівників. Реалізація таких рішень сприяє суттєвому підвищенню якості роботи персоналу та, відповідно, загальної ефективності

діяльності компанії. На даний момент у компанії функціонує лише система бухгалтерського обліку, тоді як спеціалізовані HR-системи відсутні, а кадрові процеси здійснюються переважно із використанням електронних таблиць MS Excel.

4. У системі Oracle HCM Cloud зазначені завдання вирішуються шляхом оптимізації та спрощення HR-процесів, а також підвищення якості управління персоналом. Це дозволяє забезпечити узгодженість між посадовими обов'язками працівників і стратегічними цілями організації. Використання Oracle HCM Cloud дає змогу компанії реалізовувати підхід до управління персоналом у межах концепції «розумного персоналу», що передбачає формування команди високомотивованих, лояльних, відданих, продуктивних, креативних і проактивних працівників, здатних створювати високу додану вартість для підприємства.

5. Впровадження запропонованої кадрової стратегії ТОВ «Текстиль-Контакт» у короткостроковій перспективі дасть змогу покращити як ефективність використання трудових ресурсів, так і основні фінансові показники діяльності підприємства. Згідно з попередніми розрахунками, виручка може зрости на 12%, а середньорічна продуктивність праці одного працівника - також на 12,0%. При цьому очікується збільшення чистого прибутку до 7711 тис. грн за рахунок зниження витрат обігу. Зазначений фінансовий результат дозволить компенсувати інвестиційні витрати на реалізацію заходів у розмірі 836,2 тис. грн. При цьому коефіцієнт окупності інвестицій становитиме 138%, що свідчить про їх високу ефективність. Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та обґрунтованою з позиції підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Кадрова політика являє собою загальний напрям діяльності у сфері управління персоналом, що охоплює систему принципів, методів і організаційних форм, спрямованих на формування цілей і завдань, пов'язаних зі збереженням, зміцненням та розвитком кадрового потенціалу. Її реалізація передбачає створення високоефективного, згуртованого колективу, здатного оперативно адаптуватися до змінних умов ринкового середовища.

2. Кадрова політика підприємства включає комплекс взаємопов'язаних політик за основними напрямками:

- а) політика забезпечення організації персоналом;
- б) політика оцінювання працівників;
- в) політика розвитку та кар'єрного просування персоналу;
- г) політика винагороди та стимулювання праці;
- д) політика формування організаційної культури;
- е) політика регулювання трудових відносин та інші.

3. Основною метою впровадження кадрової політики є підвищення ефективності праці персоналу. До основних вимог до кадрової політики належать чотири базові положення:

- кадрова політика повинна бути тісно узгоджена зі стратегією розвитку підприємства;
- вона має характеризуватися достатнім рівнем гнучкості;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою та відповідати реальним фінансовим можливостям організації;
- вона має забезпечувати індивідуалізований підхід до кожного працівника.

4. До сфери компетенції кадрової політики належить визначення та формування таких ключових положень:

- встановлення конкретних вимог до персоналу на етапі найму;

- визначення підходів до інвестування в людські ресурси (наприклад, фінансування додаткового навчання, підвищення кваліфікації або вивчення іноземних мов);

- формування необхідного рівня стабільності трудового колективу, включаючи визначення допустимого та бажаного рівня плинності кадрів;

- регулювання внутрішнього руху персоналу в організації, зокрема горизонтальних і вертикальних переміщень.

5. Основні напрями кадрової роботи включають:

- ведення кадрового діловодства та обліку персоналу;
- планування чисельності працівників, їх підбір і адаптацію;
- оцінювання, навчання та розвиток персоналу;
- систему мотивації та стимулювання праці;
- формування та розвиток корпоративної культури.

6. Формування конкретних заходів щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства безпосередньо залежить від ефективності системи управління персоналом, що можливо лише за умови реалізації обґрунтованої кадрової політики та стратегії. Розроблення дієвої кадрової політики є ключовим елементом цієї системи. Стратегічний рівень кадрової політики (кадрова стратегія) передбачає вирішення таких завдань:

- підвищення іміджу та престижу компанії;
- аналіз соціально-психологічного клімату в колективі;
- оцінювання перспектив розвитку трудового потенціалу;
- аналіз причин звільнення працівників та розроблення заходів їх попередження.

7. Реалізація кадрової стратегії передбачає два основні етапи: її впровадження та подальший контроль із координацією дій за результатами моніторингу. Етап впровадження включає розроблення плану реалізації HR-стратегії, деталізованих програм і комплексу заходів відповідно до визначених цілей.

8. ТОВ «Текстиль-Контакт» є торговельним підприємством, основний напрям діяльності якого полягає в агентській оптовій торгівлі текстильною сировиною та напівфабрикатами. Окрім цього, компанія офіційно зареєстрована також у сфері роздрібної торгівлі галантерейними виробами, зокрема такими товарами, як швейні голки, нитки та трикотажна пряжа.

9. Місія ТОВ «Текстиль-Контакт» включає такі ключові орієнтири:

- забезпечення максимально повного задоволення потреб підприємств, які пов'язані як з основною діяльністю, так і з додатковими напрямками роботи;
- створення надійної інформаційно-управлінської основи для ухвалення ефективних управлінських рішень;
- розвиток довгострокових партнерських взаємин, що сприяють підвищенню рівня добробуту та сталому розвитку як клієнтів, так і самої компанії.

10. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Текстиль-Контакт» має лінійно-функціональний характер побудови та відзначається високим рівнем централізації. У межах такої системи кожен структурний підрозділ виконує визначені функції в загальному процесі торговельно-операційної діяльності. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор. У його безпосередньому підпорядкуванні перебувають юридична служба, відділ продажів та фінансова служба. Основне навантаження щодо організації процесів реалізації продукції зі складу покладено на начальника відділу продажів, який відповідає як за закупівельну діяльність, так і за збут товарів. До його функціональних обов'язків належать пошук постачальників, формування та розвиток клієнтської бази, проведення переговорів, а також укладання договорів.

11. ТОВ «Текстиль-Контакт» належить до категорії малих підприємств, і станом на сьогодні середньооблікова чисельність персоналу становить 26 осіб. Фінансові результати підприємства демонструють позитивну динаміку: обсяг виручки зріс удвічі, а чистий прибуток збільшився у 4,6 рази.

Унаслідок цього також відбулося підвищення рентабельності продажів - з 15% до 26,4%, що свідчить про покращення ефективності діяльності компанії.

12. Загалом, за результатами аналізу завдань кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» встановлено, що елементи цілісної системи управління персоналом застосовуються лише частково. Частина інструментів і механізмів управління персоналом не використовується взагалі, а окремі елементи реалізуються не в повному обсязі. Зокрема, у компанії відсутні системні програми навчання персоналу, адаптації нових працівників та планування кар'єрного розвитку. Також мотиваційна система функціонує однобічно та не охоплює всі аспекти стимулювання праці. Кадрове планування здійснюється переважно в короткостроковій перспективі, при цьому відсутні внутрішні нормативи, розроблені з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

13. За результатами розрахунків ефективності кадрової політики ТОВ «Текстиль-Контакт» відзначається нестабільність показників, що проявляється у їх коливаннях у динаміці. Водночас загальна оцінка ефективності управління персоналом зросла на 2% порівняно з рівнем 2023 року, хоча в окремі періоди спостерігалось її зниження. Аналіз існуючої системи управління персоналом свідчить про відсутність чітко сформульованої кадрової стратегії, узгодженої з генеральною стратегією розвитку підприємства. Це призводить до неефективного використання наявних трудових ресурсів і в перспективі може стати причиною суттєвих втрат для компанії.

14. Враховуючи наведені дані, можна зробити висновок, що підприємство потребує вдосконалення кадрової політики та розробки комплексної стратегії розвитку. Кадровій службі доцільно зосередити зусилля на підвищенні рівня професійної підготовки персоналу, а також посилити систему відбору кандидатів на посади шляхом більш жорсткого врахування їхніх професійних і кваліфікаційних характеристик.

15. З метою вдосконалення кадрової політики товариства запропоновано розробку кадрової стратегії, яка структурно поділяється на такі основні блоки:

- блок планування чисельності персоналу підприємства;
- блок підбору, відбору та найму персоналу;
- блок адаптації новоприйнятих працівників;
- блок професійного навчання та розвитку персоналу;
- блок мотивації та контролю діяльності персоналу;
- блок кар'єрного зростання та управління кадровим потенціалом.

16. Кожен із зазначених шести блоків, які фактично є ключовими напрямками кадрової політики компанії, повинен бути забезпечений відповідними практичними заходами. Це, у свою чергу, потребує формування окремих операційних підсистем для кожного блоку з метою їх ефективної реалізації на практиці. Окрім цього, запропонована кадрова стратегія має бути належним чином забезпечена інформаційною, фінансовою, нормативно-правовою та методологічною базою, що слугуватиме її обґрунтуванням та підтримкою впровадження.

17. Динамічні зміни сучасної економіки, орієнтованої на управління талантами, змушують HR-фахівців переглядати та трансформувати існуючі управлінські процеси з метою отримання цілісного уявлення про компетенції, досвід, навички та кар'єрні прагнення працівників. В умовах сучасного розвитку автоматизація управління персоналом набуває значення, співставного з автоматизацією бухгалтерського чи складського обліку на підприємстві. Спеціалізовані інформаційні системи для кадрового обліку дозволяють ефективно організовувати процеси підвищення кваліфікації персоналу, формувати системи мотивації, а також здійснювати планування кар'єрного розвитку працівників. Реалізація таких рішень сприяє суттєвому підвищенню якості роботи персоналу та, відповідно, загальної ефективності діяльності компанії. На даний момент у компанії функціонує лише система бухгалтерського обліку, тоді як спеціалізовані HR-системи відсутні, а кадрові

процеси здійснюються переважно із використанням електронних таблиць MS Excel.

18. У системі Oracle HCM Cloud зазначені завдання вирішуються шляхом оптимізації та спрощення HR-процесів, а також підвищення якості управління персоналом. Це дозволяє забезпечити узгодженість між посадовими обов'язками працівників і стратегічними цілями організації. Використання Oracle HCM Cloud дає змогу компанії реалізовувати підхід до управління персоналом у межах концепції «розумного персоналу», що передбачає формування команди високомотивованих, лояльних, відданих, продуктивних, креативних і проактивних працівників, здатних створювати високу додану вартість для підприємства.

19. Впровадження запропонованої кадрової стратегії ТОВ «Текстиль-Контакт» у короткостроковій перспективі дасть змогу покращити як ефективність використання трудових ресурсів, так і основні фінансові показники діяльності підприємства. Згідно з попередніми розрахунками, виручка може зрости на 12%, а середньорічна продуктивність праці одного працівника - також на 12,0%. При цьому очікується збільшення чистого прибутку до 7711 тис. грн за рахунок зниження витрат обігу. Зазначений фінансовий результат дозволить компенсувати інвестиційні витрати на реалізацію заходів у розмірі 836,2 тис. грн. При цьому коефіцієнт окупності інвестицій становитиме 138%, що свідчить про їх високу ефективність. Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та обґрунтованою з позиції підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602>.
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2025. № 11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>.
3. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2025. Вип. 44. С. 140–145.
4. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: Дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Одеса, 2022. 195с.
5. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 33–40.
6. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2022. № 1. С. 45-54.
7. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2023. № 3. С. 5 – 10.
8. Бутенко Н. В. Кадрова політика підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 192 с.
9. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2024. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 504 с.

11.Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2025. Вип. 1. С. 701–705.

12.Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. 2023. Вип. 42. С. 364–369.

13.Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. 2024. Вип. 24. С. 55–64.

14.Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. Д. : ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля", 2022. Вип. 1. С. 36–42.

15.Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2024. Вип. 7(2). С. 149–153.

16.Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 137-141.

17.Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60-73. URL: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>

18.Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2025. Т. 17, № 4. С. 214–218.

19.Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2024. 528 с.

- 20.Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2026. Вип. 17. С. 556–561.
- 21.Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2025. № 12 (27). С. 159–164.
- 22.Гольцман І. О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
- 23.Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. Економіка та управління національним господарством. 2022. Випуск 25. С. 35-38. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/25_2022/9.pdf.
- 24.Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 8. Ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf
- 25.Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудова відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. 2024. № 7. С. 34–42.
- 26.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №4 (52). С.231-238. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137/156>.
- 27.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 11-17. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.4.11>
- 28.Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2024. Вип. 5(10). С.182-186.

29.Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2024. № 1. С. 45– 55.

30.Дьяченко Л. В. Кадрова політика: сучасні підходи та проблеми реалізації в Україні. Економіка та держава. №11. 2022. С. 56–61.

31.Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2021. № 1(30). С. 15–24.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1098/2/GEB_2021_v30_No1-N_JukStudies_of_international_experience_of_personnel_policy__15.pdf.
elartu.tntu.edu.ua

32.Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2023. № 2. С. 54 – 58

33.Замогильна А. В., Захосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для стабілізації діяльності в умовах ризиків воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 43. С. 97– 103. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2999/2919/>.

34.Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісникХерсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2024. Випуск 30. С. 87-91.

35.Занора В.О., Зачосова Н.В., Поковба Д.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>.

36.Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 16 (205). С. 116–120.

37.Захарова О. Управління талантами в бізнесі: найкращі міжнародні та українські практики. Вісник Черкаського державного технологічного університету. 2024. №25(1). С. 21–31.

38.Зачосова Н. В., Замогильна А. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. №56. С. 45-53.

39.Зінченко І. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. Економічний форум. 2020. Т. 10, №1. С. 45–52.

40.Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2024. Вип. 13. С. 259–263.

41.Кадрова політика : Сторінка Вікіпедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_політика

42.Каращук І. В. Формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/590/1/Каращук%20І.В.%20Формування%20кадрової%20політики%20підприємства%20в%20сучасних%20умовах %20господарювання.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/590/1/Каращук%20І.В.%20Формування%20кадрової%20політики%20підприємства%20в%20сучасних%20умовах%20господарювання.pdf).

43.Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів. Економіка України. 2024. № 3. С. 49 – 56.

44.Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. Україна: аспекти праці. 2023. №3. С. 39–42.

45.Коваленко О.І. Управління персоналом в умовах адаптації до воєнних викликів: досвід українських підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. №78. С. 99–107.

46.Ковальчук О. Механізм формування та реалізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Futurity Social. 2023. №2. С. 54–62.

47.Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2023. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2023/256.pdf

- 48.Кравченко Н. Інноваційні методи управління персоналом в ІТ-сфері. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. №1. С. 50–58.
- 49.Кравченко О. О. Роль кадрової політики в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2025. №3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf
- 50.Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНАДУ, 2023. 200 с.
- 51.Криворучко О.М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. 2025. Вип. 25. С. 88–98.
- 52.Кучеренко В. Трансформація методів дистанційного управління персоналом в умовах воєнного стану. Державне управління та місцеве самоврядування. 2025. №1. С. 33–41.
- 53.Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства: концепції та реалізація. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 97–103. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/843/810>
- 54.Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. С. 178–183.
- 55.Медвідь І. Ю., Кириченко С. О. Управління кадровою політикою підприємства з метою покращення стабільності діяльності. Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні інформаційні технології та їх впровадження в процеси соціального та технічного управління проектами». Бостон, США, 17–18 лютого 2020 р. – С. 45– 50.
- 56.Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

57. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.

58. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 323 с.

59. Москаленко В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я. Главный врач. 2024. № 1. С. 32-40.

60. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. №1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf

61. Олійник О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. 280 с.

62. Організація роботи кадрової служби на підприємстві та кадрове діловодство. Баланс. 2022. №9-10. С. 4–7.

63. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження. Економіка України. 2025. № 10. С. 14 – 25.

64. Погорєлова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2023. № 21. – С. 127–134.

65. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2024. Вип. 158(1). С. 51–56.

66. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця, 2024. 284 с.

67. Поняття і типи кадрової політики URL: <https://moyaosvita.com.ua/politologiya/ponyattya-i-tipi-kadrovo%D1%97-politiki/>

68. Пушкар З. Кадровий менеджмент. Тернопіль, 2024. 210 с.

69. Савідова А. Формування кадрової політики організації: теоретичні аспекти. Репозитарій Київського національного лінгвістичного університету.

2020. URL: <https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/5691/Савідова%20Анастасія%20Формування%20кадрової%20політики%20організації.pdf?isAllowed=y&sequence=1.rep.knlu.edu.ua>

70.Савіцький В.В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. URL: <http://surl.li/etppv>.

71.Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2025. 505 с.

72.Семененко О. та ін. Модернізація системи управління персоналом Збройних Сил України. Connections QJ. 2023. Т. 22, №2. С. 105– 124.

73.Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2023. № 1. С. 91–95.

74.Смірнова Г. В. Завдання та функції кадрової політики у сфері забезпечення гідної праці. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/24786/1/26.pdf>

75.Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Статистичний аналіз ролі кадрової політики в сучасних умовах. Економіка і організація управління. 2022. № 6. С. 181–187. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>.

76.Стехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис. 2022. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1>

77.Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

78.Теорія і практика управління персоналом: навчальний посібник / за ред. А.І. Кравченка. К.: Центр учбової літератури, 2023. 352 с.

79.Трещов М. М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. 2022. № 1. С. 25–29.

80. Федулова Л.І., Захарін С.О. Управління трудовим потенціалом: теорія і практика. К.: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2022. 280 с.

81.Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2021. Вип. 1. С. 61–64.

82.Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 13. С. 768–771.

83.Чумак Н.В. Формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка та держава. 2023. №4. С. 90–94.

84.Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2024. № 5 (17). С. 149–151.

85.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 9. С. 712–715.

86.Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 4(41). С. 105–110.

87.Швед В. В., Прибега Н. О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. Причорноморські економічні студії. 2022. № 74. С. 151–156.

88.Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2023. 159 с.

89.Шевченко Н. Розвиток стратегічного мислення керівників в організаціях: психолого-управлінський аспект. Public Administration and Law Review. 2024. №1. С. 18–26.

90.Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: <http://www.zgia.zp.ua>

91.Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2023. 404 с.

92.Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

93.Юрчишин В. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу в Україні. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2023. Т. 8, №1. С. 55–64.

94. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2024. №4. С. 56-64.

95.Яковенко В. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник Транспортного університету. 2024. № 1. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/306465.btie.kart.edu.ua>.

96.Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education, 2021. 692 p.

97.Ulrich D. Human Resource Champions. Harvard Business School Press, 2023. 304 p.

98.Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal. 2020. 1(9). P. 249-260.

99.Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. № 4(35). P. 514-521. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222530>.

100. Zanora V., Zachosova N. Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8th edition. (Bucharest, 27-28 May 2021). Bucharest, 2021. P. 217-227.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерський баланс на 31 грудня 2025 р.

Найменування показників	На 31 грудня 2025 р.	На 31 грудня 2024 р.	На 31 грудня 2023 р.
АКТИВ			
основні засоби та інші матеріальні	3850	1790	800
нематеріальні, фінансові й інші довгострокові вкладення			
товарно-матеріальні запаси	2125	3370	1100
грошові ресурси та їх аналоги	5683	130	400
фінансові інвестиції (окрім грошових еквівалентів)	2853	483	590
підсумок активу (баланс)	14511	5773	2890
ПАСИВ			
власний капітал і сформовані резерви	6101	2200	1000
довгострокові позикові зобов'язання			
інші довгострокові боргові зобов'язання			
короткострокові кредити та позики	50	35	
заборгованість перед кредиторами	6360	3538	1890
інші поточні зобов'язання			
підсумок пасиву (баланс)	14511	5773	2890