

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

**Завада Юрій Васильович**

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

**Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня бакалавра  
на тему: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Група ТУбз-12-21Б1М(4,бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Завада Ю.В.  
(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник  
кандидат економічних наук**

(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 2026р.

## АНОТАЦІЯ

**Завада Юрій Васильович. Управління кадровим забезпеченням ефективності діяльності організації. – Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.*

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування економічної сутності кадрового забезпечення, визначено його функціональне призначення в системі стратегічного управління підприємством, а також досліджено сучасні концепції розвитку кадрового потенціалу в умовах кризових трансформацій.

Об'єктом практичного дослідження обрано ТОВ «НІКА ГАРАНТ». Проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства, досліджено фінансово-господарські результати його діяльності, а також здійснено діагностику стану, структури та ефективності функціонування системи кадрового забезпечення.

У межах дослідження розроблено стратегічні напрями вдосконалення кадрового забезпечення підприємства, що передбачають впровадження цифрових HR-інструментів, автоматизацію контролю кадрового складу, формування системи взаємозаміни персоналу, розвиток кадрового резерву та підвищення кадрової стійкості підприємства. Запропоновано проєкт оптимізації кадрового складу ТОВ «НІКА ГАРАНТ», проведено економічне обґрунтування доцільності його впровадження та визначено очікуваний економічний і соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, кадрове забезпечення, управління персоналом, кадрова стійкість, антикризове управління, цифровізація HR-процесів.

## ABSTRACT

**Yurii Zavada. Management of Staffing Support for Organizational Performance Efficiency. – Manuscript.**

*Qualification thesis submitted for obtaining the Bachelor degree. – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2026.*

This study examines the theoretical and methodological foundations of enterprise human resource potential management and develops practical recommendations for improving the staffing support system under conditions of an unstable external environment and martial law. The research systematizes scientific approaches to interpreting the economic essence of staffing support, defines its functional role within the system of strategic enterprise management, and investigates modern concepts of human resource potential development under conditions of crisis transformation.

LLC "NIKA HARANT" was selected as the object of the empirical study. A comprehensive analysis of the organizational and economic characteristics of the enterprise was conducted, including an assessment of its financial and operational performance, as well as a diagnostic evaluation of the condition, structure, and efficiency of its staffing support system.

Within the framework of the study, strategic directions for improving the enterprise's staffing support system were developed, including the implementation of digital HR tools, automation of workforce control processes, establishment of a personnel substitution system, development of a talent pool, and enhancement of workforce resilience. A project aimed at optimizing the staffing structure of LLC "NIKA HARANT" was proposed, supported by an economic feasibility assessment and identification of the expected economic and social effects resulting from the implementation of the proposed measures.

**Keywords:** human resource potential, staffing support, personnel management, workforce resilience, crisis management, digitalization of HR processes.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 5   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....  | 8   |
| 1.1. Економічна сутність, функціональне призначення та сучасні концепції<br>управління кадровим забезпеченням підприємства .....  | 8   |
| 1.2. Науково-теоретичні підходи до формування стратегічних напрямів<br>кадрового забезпечення підприємства в умовах нестабільного зовнішнього<br>середовища та воєнного стану ..... | 18  |
| 1.3. Методичний інструментарій оцінювання рівня ефективності системи<br>кадрового забезпечення підприємства .....   | 26  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 33  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КАДРОВОГО<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НІКА ГАРАНТ» .....  | 35  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування<br>ТОВ «НІКА ГАРАНТ» .....   | 35  |
| 2.2. Комплексний аналіз фінансово-господарських результатів діяльності<br>підприємства .....  | 43  |
| 2.3. Оцінювання стану, структури та ефективності функціонування системи<br>кадрового забезпечення підприємства .....  | 59  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 76  |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ<br>УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НІКА ГАРАНТ»<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....  | 78  |
| 3.1. Формування стратегічних сценаріїв розвитку кадрового забезпечення<br>підприємства з урахуванням сучасних викликів воєнного періоду .....                                       | 78  |
| 3.2. Розроблення проєкту оптимізації кадрового складу та підвищення<br>кадрової стійкості підприємства в кризових умовах .....  | 86  |
| Висновки до розділу 3 .....   | 94  |
| ВИСНОВКИ .....  | 96  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 101 |

## ВСТУП

В сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, структурними трансформаціями ринку праці, демографічними викликами та безпрецедентним впливом воєнних дій на соціально-економічне середовище України, питання забезпечення підприємств трудовими ресурсами набувають стратегічного значення. Реалії воєнного стану формують принципово нові умови господарювання, за яких суб'єкти підприємницької діяльності змушені адаптувати внутрішні системи управління до постійних змін зовнішнього середовища, посилення кадрових ризиків, скорочення пропозиції робочої сили та трансформації поведінкових моделей зайнятості.

Особливо гостро постає проблема збереження та ефективного використання кадрового потенціалу внаслідок активних мобілізаційних процесів, трудової міграції населення, зміни професійної структури робочої сили та посилення конкуренції за кваліфікований персонал. За таких обставин кадрове забезпечення підприємства перестає розглядатися виключно як функціональний елемент операційного менеджменту і дедалі більше набуває ознак стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги, забезпечувати організаційну стійкість та формувати передумови для довгострокового розвитку.

Впровадження стратегічного підходу до управління кадровим забезпеченням дає можливість суб'єктам господарювання не лише компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів, але й формувати адаптивні механізми реагування на кризові явища, підтримувати стабільність виробничих і управлінських процесів, забезпечувати гнучкість організаційної структури та зберігати ефективність господарської діяльності навіть в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища.

Науково-теоретичні основи управління персоналом, формування кадрового потенціалу та побудови систем кадрового забезпечення отримали

широке висвітлення у працях провідних вітчизняних учених, серед яких вагоме місце займають дослідження Олександр Амосов, Роман Олексенко, Олена Крушельницька, Дмитро Мельничук, Людмила Скібіцька та інших науковців. У їхніх роботах сформовано фундаментальні підходи до розуміння сутності кадрової політики, розкрито механізми оцінювання ефективності використання трудового потенціалу, а також запропоновано практичні інструменти управління персоналом. Водночас сучасні виклики воєнної економіки створюють потребу у подальшому розвитку науково-методичних положень щодо формування стратегічно орієнтованих кадрових рішень в умовах високого рівня невизначеності.

Метою дослідження є обґрунтування та розроблення альтернативних стратегічних напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ», а також формування практико-орієнтованих управлінських рішень щодо підвищення результативності використання персоналу в умовах воєнного стану.

Для реалізації поставленої мети в роботі сформовано систему взаємопов'язаних науково-прикладних завдань, серед яких: поглиблення теоретичних засад стратегічного управління кадровим забезпеченням підприємств; дослідження сучасних тенденцій функціонування систем управління персоналом в умовах воєнної економіки; узагальнення методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу; проведення комплексної діагностики кадрової системи досліджуваного підприємства; визначення перспективних стратегічних альтернатив розвитку кадрової політики; розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Об'єктом дослідження виступає система кадрового забезпечення суб'єкта господарювання як комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на формування, розвиток, утримання та ефективне використання трудового потенціалу.

Предмет дослідження становлять теоретико-методичні положення,

організаційно-економічні механізми та прикладні інструменти формування кадрової політики підприємства в умовах воєнної трансформації економіки.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціалізованих методів економічного аналізу. Зокрема, методи наукової абстракції, узагальнення та систематизації використано для розкриття економічної природи кадрового забезпечення; порівняльно-аналітичний інструментарій — для оцінювання динаміки ключових показників діяльності підприємства; табличні та графічні методи — для структурованого представлення результатів дослідження; індексний, балансовий та аналітичний підходи — для визначення ефективності використання кадрового потенціалу; системний і логіко-структурний аналіз — для розроблення стратегічних управлінських альтернатив.

Інформаційно-аналітичну основу дослідження сформували чинні нормативно-правові акти України у сфері трудового законодавства та регулювання господарської діяльності, офіційні матеріали Державна служба статистики України, аналітичні звіти профільних державних інституцій, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, кадрового менеджменту та стратегічного розвитку, а також внутрішня фінансова, кадрова та управлінська документація підприємства, що досліджується, доповнена авторськими аналітичними розрахунками.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність, функціональне призначення та сучасні концепції управління кадровим забезпеченням підприємства**

У сучасній системі менеджменту підприємства управління кадровим забезпеченням займає стратегічно важливе місце, оскільки саме людський капітал формує основу функціональної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. В умовах динамічного зовнішнього середовища, зростання ринкової конкуренції, технологічних змін та трансформації соціально-економічних відносин ефективно управління персоналом перестає бути лише складовою адміністративної діяльності й трансформується у комплексну систему стратегічного впливу на результати діяльності підприємства.

Сутність управління кадровим забезпеченням полягає у формуванні, розвитку та раціональному використанні трудового потенціалу підприємства через реалізацію взаємопов'язаних управлінських функцій, що охоплюють залучення персоналу, його професійну адаптацію, оцінювання результативності праці, професійне зростання, мотивацію та утримання найбільш цінних працівників. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, а й сформувати кадровий потенціал, здатний реалізовувати стратегічні цілі організації в довгостроковій перспективі.

Головним призначенням системи кадрового забезпечення є створення організаційно-економічних умов, за яких кожен працівник має можливість максимально реалізувати власний професійний потенціал, а підприємство — досягати поставлених стратегічних і операційних цілей завдяки ефективному

використанню людського капіталу. Реалізація цього завдання передбачає не лише якісний відбір персоналу, але й формування сприятливого мотиваційного середовища, розвиток корпоративної культури, забезпечення професійного навчання та створення гнучкої організаційної структури, здатної адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін [11, с. 115].

Кадрове забезпечення підприємства доцільно розглядати як цілісну систему організаційних, економічних та управлінських заходів, спрямованих на формування оптимального кількісного та якісного складу персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Ефективність кадрового забезпечення значною мірою визначається послідовністю та якістю реалізації його основних етапів. До них належать визначення поточної та перспективної потреби у персоналі, аналіз компетентностей працівників, формування кадрового резерву, організація навчання, оцінювання професійної результативності та впровадження сучасних мотиваційних інструментів. Саме комплексність реалізації зазначених елементів дозволяє підприємству не лише забезпечувати власні кадрові потреби, але й формувати адаптивний персонал, здатний ефективно реагувати на зміни бізнес-середовища та брати участь у стратегічному розвитку організації [17, с. 85].

Основні етапи управління кадровим забезпеченням подані на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні етапи управління кадровим забезпеченням

*Джерело: складено автором на основі [11, 14, 17, 52]*

Основні етапи формування системи кадрового забезпечення підприємства:

#### 1. Формування професійної команди персоналу

Першочерговим етапом побудови ефективної системи кадрового забезпечення є формування якісного кадрового складу, здатного реалізовувати стратегічні завдання підприємства. Даний процес передбачає здійснення комплексного аналізу поточних і перспективних потреб організації у трудових ресурсах, визначення оптимальної чисельності персоналу, а також формування професійно-кваліфікаційних вимог до майбутніх працівників.

На сучасному етапі розвитку кадрового менеджменту особливого значення набуває використання цифрових інструментів пошуку персоналу, зокрема спеціалізованих рекрутингових платформ, професійних соціальних мереж, електронних баз кандидатів, внутрішніх рекомендацій працівників та корпоративних HR-систем. Відбір кандидатів здійснюється шляхом

застосування багаторівневої оцінки, що може включати професійне тестування, структуровані співбесіди, ситуаційні завдання, кейс-аналіз та оцінювання поведінкових компетенцій [42, с. 221].

Ефективне формування кадрового складу дозволяє підприємству не лише своєчасно закрити актуальні вакансії, але й створювати професійне середовище, здатне забезпечувати реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства.

## 2. Адаптація нових працівників до організаційного середовища

Після залучення нових працівників важливим завданням управління персоналом стає забезпечення їх ефективної професійної та соціально-психологічної адаптації. Саме цей етап визначає швидкість інтеграції працівника в корпоративне середовище, рівень його залученості до робочих процесів та подальшу мотивацію до професійної діяльності.

Процес адаптації передбачає проведення вступного ознайомлення з діяльністю підприємства, його місією, стратегічними цілями, корпоративними цінностями, внутрішніми стандартами та особливостями бізнес-процесів. Важливим елементом виступає розроблення індивідуальної програми адаптації, що включає визначення функціональних завдань, очікуваних результатів та критеріїв успішності проходження випробувального періоду.

Значну роль у процесі адаптації відіграє система наставництва, яка дозволяє новому працівнику швидше опанувати професійні обов'язки, адаптуватися до організаційної культури та ефективно включитися у робочий процес. Регулярний зворотний зв'язок між працівником, керівником та HR-фахівцями дає можливість оперативно виявляти проблемні аспекти адаптації та своєчасно їх коригувати [32, с. 69].

Раціонально організований адаптаційний процес сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності персоналу та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

## 3. Професійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу

Одним із ключових напрямів кадрового забезпечення є безперервний

розвиток професійних компетенцій працівників. В умовах швидких технологічних змін та трансформації бізнес-середовища підприємства змушені систематично інвестувати у розвиток людського капіталу для підтримання конкурентних переваг.

Першим етапом даного процесу є діагностика професійних компетенцій працівників та виявлення потреб у навчанні. На основі отриманих результатів формуються програми професійного розвитку, орієнтовані на усунення компетентнісних прогалин та підготовку персоналу до нових управлінських або виробничих викликів.

Для реалізації освітніх програм можуть використовуватися різноманітні форми навчання: внутрішні корпоративні тренінги, зовнішні освітні програми, професійні сертифікації, дистанційні освітні платформи, практичні воркшопи та галузеві семінари. Окрему роль відіграють програми наставництва, коучингу та професійного супроводу, які сприяють передачі практичного досвіду та розвитку кадрового резерву [21, с. 111].

Інвестування у розвиток персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства.

#### 4. Кар'єрне планування та формування лідерського потенціалу

Для забезпечення довгострокової стабільності кадрової системи підприємства важливим є формування прозорих механізмів кар'єрного зростання працівників. Усвідомлення перспектив професійного розвитку позитивно впливає на мотивацію персоналу, рівень його залученості та організаційну лояльність.

Кар'єрне планування передбачає розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, формування кадрового резерву та створення системи підготовки працівників до зайняття керівних посад. Особлива увага приділяється розвитку управлінських, комунікаційних та стратегічних компетенцій майбутніх керівників.

Додатковим інструментом розвитку персоналу є професійна ротація між

структурними підрозділами, що дозволяє розширити функціональний досвід працівників, поглибити розуміння бізнес-процесів та підготувати універсальних управлінців [35, с. 186].

Запровадження системного кар'єрного планування створює умови для професійної самореалізації працівників та формує внутрішні джерела кадрового зростання підприємства.

#### 5. Оцінювання результативності навчання та розвитку персоналу

Завершальним етапом системи кадрового розвитку є оцінювання ефективності реалізованих програм навчання та професійного вдосконалення працівників. Це дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність використання інвестицій у розвиток людського капіталу.

Оцінювання може здійснюватися шляхом збору зворотного зв'язку від учасників освітніх програм, аналізу змін у продуктивності праці, оцінки професійних компетенцій до та після навчання, а також через дослідження впливу навчання на загальні результати діяльності підприємства.

Важливим аналітичним показником виступає розрахунок рентабельності інвестицій у навчання персоналу (ROI), який дозволяє оцінити економічну доцільність витрат на розвиток кадрів [25, с. 75].

Системне оцінювання результативності кадрового розвитку забезпечує постійне вдосконалення навчальних програм, їх адаптацію до стратегічних потреб підприємства та підвищення ефективності функціонування всієї системи управління персоналом.

В сучасній практиці менеджменту управління кадровим забезпеченням реалізується на основі різних концептуальних підходів, кожен із яких відображає певне бачення ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства. Вибір відповідного підходу залежить від стратегічних цілей організації, особливостей її корпоративної культури, масштабів діяльності, рівня технологічного розвитку та умов зовнішнього середовища.

Одним із базових підходів виступає **традиційна концепція управління**

**персоналом**, яка сформувалася на основі адміністративно-функціональної моделі організації праці. У межах даної концепції кадрова робота зосереджується переважно на виконанні регламентованих процедур, пов'язаних із веденням кадрового діловодства, документальним оформленням трудових відносин, контролем дотримання норм трудового законодавства, обліком руху персоналу та забезпеченням поточних потреб підприємства у трудових ресурсах. Такий підхід дозволяє підтримувати організаційну дисципліну та стабільність кадрових процесів, однак в умовах високої динаміки ринкового середовища його можливості часто виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Більш прогресивною моделлю є **стратегічний підхід до управління кадровим забезпеченням**, сутність якого полягає в інтеграції кадрової політики у загальну систему стратегічного управління підприємством. У межах цього підходу персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив, здатний формувати конкурентні переваги підприємства. Реалізація стратегічного управління персоналом передбачає формування корпоративних цінностей, розвиток систем мотивації, управління ключовими компетенціями працівників, планування професійного та кар'єрного зростання, а також формування кадрового резерву для майбутніх управлінських позицій. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та сприяє збереженню її стратегічної стійкості [20, с. 64].

Окреме місце в сучасній теорії кадрового менеджменту займає **концепція залученого управління персоналом**, яка базується на активній участі працівників у формуванні та реалізації управлінських рішень. Дана модель орієнтована на створення такого організаційного середовища, в якому працівники відчувають власну значущість, причетність до розвитку підприємства та відповідальність за досягнення спільних результатів. Основними інструментами цього підходу є побудова відкритої системи внутрішніх комунікацій, розвиток командної взаємодії, стимулювання

ініціативності, врахування професійної думки персоналу у процесі розробки управлінських рішень та залучення працівників до процесів організаційних змін [12, с. 101]. Застосування такого підходу сприяє зростанню рівня мотивації, підвищенню продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури.

В умовах зростання інноваційної конкуренції дедалі більшого значення набуває **концепція розвитку інноваційного потенціалу персоналу**. Її основна ідея полягає у створенні організаційних умов для розвитку творчих здібностей працівників, генерації нових ідей та впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Реалізація цієї концепції передбачає формування середовища, яке підтримує експериментування, професійне навчання, технологічний розвиток та обмін знаннями між працівниками. Важливими складовими виступають мотиваційні механізми підтримки новаторських ініціатив, системи внутрішнього визнання досягнень та стимулювання працівників до безперервного професійного самовдосконалення [68, с. 67]. Такий підхід дозволяє підприємству швидше реагувати на технологічні зміни та формувати власні інноваційні переваги.

Окремим напрямом розвитку кадрового менеджменту виступає **цифрова концепція управління кадровим забезпеченням**, розвиток якої безпосередньо пов'язаний із активним впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси. Цифровізація HR-функцій дозволяє суттєво трансформувати традиційні підходи до управління персоналом шляхом автоматизації кадрових процедур, використання аналітики великих даних, алгоритмів прогнозування та інструментів штучного інтелекту.

Сучасні HRM-системи забезпечують автоматизацію таких процесів, як ведення електронних особових справ працівників, управління рекрутингом, планування робочого часу, контроль відпусток, адміністрування заробітної плати, оцінювання результативності персоналу та формування аналітичної звітності. Прикладами таких систем є SAP SuccessFactors, Workday та Oracle HCM Cloud. Використання цифрових HR-рішень сприяє скороченню витрат

часу на рутинні операції, мінімізації адміністративних помилок та підвищенню якості управлінських рішень, що дозволяє HR-підрозділам концентруватися на стратегічному розвитку людського капіталу [49]. Таким чином, сучасне управління кадровим забезпеченням поступово переходить від адміністративно-облікової моделі до стратегічно орієнтованої, інноваційної та цифрової системи управління, у центрі якої знаходиться розвиток людського потенціалу як ключового фактора стійкого розвитку підприємства.

Основні напрями цифровізації складових кадрового забезпечення подані на рис. 1.2.

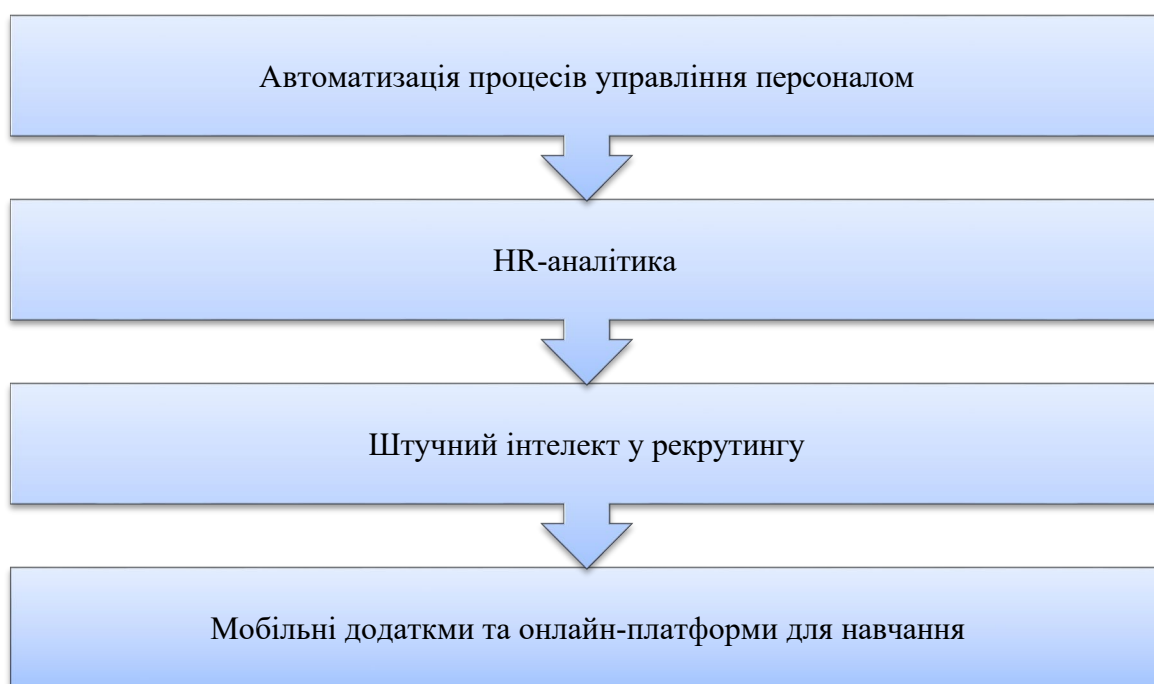


Рисунок 1.2 - Основні напрями цифровізації складових кадрового забезпечення

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував підходи до управління людськими ресурсами, сформувавши нові можливості для підвищення ефективності кадрового менеджменту. Одним із найбільш перспективних інструментів сучасного HR-управління виступає HR-аналітика, яка дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності використання трудового потенціалу, аналізувати рівень плинності персоналу, продуктивність праці, ступінь залученості співробітників, динаміку професійного розвитку та інші стратегічно важливі показники кадрової

діяльності.

Використання аналітичних моделей та технологій обробки великих масивів даних створює можливості для своєчасного виявлення проблемних зон у системі управління персоналом, прогнозування кадрових ризиків та формування обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки застосуванню технологій **Big Data** та прогнозної аналітики підприємства можуть більш точно визначати майбутню потребу у фахівцях, оцінювати дефіцит компетенцій та розробляти персоналізовані траєкторії професійного розвитку працівників.

Важливим напрямом цифрової трансформації кадрового менеджменту є впровадження технологій штучного інтелекту. Сучасні AI-рішення дедалі активніше застосовуються у процесах рекрутингу, відбору кандидатів та оцінювання їхніх професійних характеристик. Інтелектуальні алгоритми здатні автоматично аналізувати резюме претендентів, порівнювати їхні компетенції з вимогами вакансій, здійснювати попереднє ранжування кандидатів, а в окремих випадках — проводити первинну цифрову співбесіду. Прикладами таких технологій є HireVue, LinkedIn Talent Solutions та Eightfold AI. Використання подібних інструментів дозволяє скоротити тривалість процесу найму, підвищити точність кадрового відбору та мінімізувати суб'єктивний вплив людського фактора на прийняття кадрових рішень.

Суттєвих змін зазнали також процеси професійного навчання та розвитку персоналу. Завдяки цифровізації освітніх платформ працівники отримали доступ до гнучких форматів навчання, що дозволяють поєднувати професійну діяльність із безперервним розвитком компетенцій. Використання онлайн-курсів, інтерактивних тренінгів, мобільних освітніх платформ та сертифікаційних програм через такі рішення, як Coursera, Udemy чи LinkedIn Learning, створює передумови для постійного оновлення професійних знань без відриву від основної діяльності.

Разом із перевагами цифровізації кадрових процесів сучасні підприємства стикаються з рядом стратегічних викликів у сфері управління

персоналом.

Першим суттєвим викликом залишається високий рівень плинності кадрів, який негативно впливає на стабільність бізнес-процесів, продуктивність праці та корпоративну ефективність. У зв'язку з цим підприємства змушені формувати комплексні програми утримання персоналу, що включають конкурентні системи мотивації, можливості професійного зростання, кар'єрне планування та розвиток корпоративної культури.

Другим важливим напрямом виступає необхідність безперервного навчання та адаптації персоналу до технологічних змін. Прискорення цифрової трансформації, поява нових професійних вимог і зміна компетентнісних моделей працівників потребують постійного оновлення знань та розвитку лідерського потенціалу.

Третім викликом стає трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації та дистанційної зайнятості. Поширення гібридних форматів роботи змінює традиційні механізми комунікації, управління командною взаємодією та підтримки корпоративної єдності, що вимагає формування нових управлінських практик.

Окрему увагу слід приділити управлінню різноманітністю персоналу, оскільки сучасні організації дедалі частіше об'єднують працівників різного віку, професійного досвіду, культурного середовища та стилів мислення. Ефективне управління різноманітністю сприяє розвитку інноваційності, покращенню командної взаємодії та підвищенню адаптивності організації до зовнішніх змін.

Таким чином, сучасне управління кадровим забезпеченням виходить далеко за межі традиційних адміністративних функцій і трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства. Використання цифрових технологій, аналітичних інструментів та інноваційних HR-рішень дозволяє суттєво оптимізувати кадрові процеси, знизити операційні витрати та підвищити якість управлінських рішень. Водночас довгострокова ефективність кадрової політики залежить від

здатності підприємства поєднувати технологічні інновації з розвитком людського капіталу, підтриманням корпоративних цінностей та формуванням сприятливого середовища для професійної самореалізації працівників.

У підсумку саме стратегічно орієнтоване управління людськими ресурсами стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до кризових викликів та здатності досягати довгострокових стратегічних цілей.

## **1.2. Науково-теоретичні підходи до формування стратегічних напрямів кадрового забезпечення підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану**

В умовах масштабної воєнної трансформації економіки питання управління людським капіталом набувають особливого стратегічного значення, оскільки саме персонал визначає здатність підприємства підтримувати операційну стабільність, адаптуватися до кризових змін та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Воєнний стан формує принципово нові умови функціонування бізнесу, які супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, скороченням доступного трудового потенціалу, порушенням звичних моделей зайнятості та необхідністю оперативного реагування на численні зовнішні загрози.

За таких умов система кадрового забезпечення виходить за межі традиційного адміністративного управління персоналом і перетворюється на один із ключових механізмів антикризового управління підприємством. Формування стратегічних альтернатив у сфері кадрової політики дозволяє організації не лише зберігати кадровий потенціал, але й забезпечувати гнучкість організаційної структури, підтримувати виробничу результативність та створювати передумови для післякризового відновлення й розвитку.

Стратегія кадрового забезпечення в кризових умовах являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на

прогнозування кадрових потреб, забезпечення безперервності трудових процесів, збереження ключових компетенцій персоналу та адаптацію працівників до нових умов професійної діяльності. Якщо в стабільному економічному середовищі кадрова стратегія переважно орієнтується на планове комплектування штату, розвиток професійних компетенцій та кар'єрне планування, то в умовах воєнного стану її зміст суттєво розширюється та охоплює управління мобілізаційними ризиками, релокацію персоналу, оперативну перекваліфікацію працівників, підтримання психологічної стійкості колективу та забезпечення функціонування підприємства в умовах ресурсних обмежень

Одним із найбільш складних викликів для підприємств стає мобілізація працівників до лав Збройних Сил України, що призводить до зменшення чисельності персоналу, особливо серед фахівців технічного профілю та працівників, які займають критично важливі посади. Втрата ключових компетентностей може негативно впливати на виробничу безперервність, швидкість прийняття управлінських рішень та загальну ефективність функціонування підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування внутрішнього кадрового резерву, впровадження систем дублювання функціональних обов'язків, розвиток багатофункціональності персоналу та підготовка працівників до виконання суміжних професійних завдань.

Не менш вагомим фактором виступає необхідність територіального переміщення персоналу та виробничих потужностей у більш безпечні регіони. Релокація підприємства вимагає комплексного управлінського супроводу, що включає організацію переведення працівників, забезпечення їх житлом, створення нових робочих місць, адаптацію технологічних процесів та перебудову внутрішніх комунікацій. Успішна реалізація таких заходів безпосередньо впливає на збереження кадрової стабільності та здатність підприємства продовжувати господарську діяльність у нових умовах

Військові дії також суттєво трансформують структуру кадрового

попиту. Частина галузей економіки стикається зі зростанням потреби у фахівцях технічного, логістичного, інженерного та медичного профілю, тоді як в інших секторах може спостерігатися скорочення чисельності персоналу або зміна функціонального навантаження. За таких умов підприємства змушені оперативно переглядати кадрову структуру, проводити внутрішню ротацію працівників, реалізовувати програми перепідготовки та адаптувати компетентнісні моделі відповідно до нових ринкових потреб.

Особливу увагу в умовах воєнного стану слід приділяти психологічній стійкості персоналу. Постійний вплив стресових факторів, інформаційне навантаження, переживання за особисту безпеку та безпеку родини можуть негативно позначатися на працездатності, концентрації уваги, рівні мотивації та психологічному кліматі в колективі. У зв'язку з цим сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують програми психологічної підтримки, корпоративного консультування, кризового коучингу, командної взаємодопомоги та профілактики професійного вигорання.

Прикладом цифрових інструментів, що можуть підтримувати психологічний стан і продуктивність співробітників, є такі рішення, як Headspace, Calm або корпоративні платформи добробуту працівників. Їх використання сприяє формуванню більш стійкого організаційного середовища навіть в умовах тривалих кризових викликів.

Таким чином, в умовах воєнного стану кадрове забезпечення набуває ознак стратегічного інструменту забезпечення життєздатності підприємства. Ефективність управління людськими ресурсами визначається не лише здатністю своєчасно забезпечувати організацію необхідним персоналом, але й можливістю формувати адаптивний, професійно стійкий та психологічно готовий до кризових змін колектив. Саме комплексний стратегічний підхід до управління людським капіталом створює основу для збереження конкурентоспроможності підприємства, його стійкості та подальшого розвитку в умовах тривалої економічної нестабільності.

В умовах тривалих кризових явищ, спричинених воєнною агресією,

особливого значення для підприємств набуває не лише забезпечення безперервності бізнес-процесів, але й підтримання психологічної, професійної та соціальної стійкості персоналу. Людський капітал у період воєнної нестабільності стає одним із найбільш вразливих елементів організаційної системи, оскільки вплив постійного стресу, небезпеки, інформаційного навантаження та соціальної невизначеності безпосередньо позначається на працездатності працівників, якості управлінських рішень, рівні мотивації та внутрішній комунікації в колективі.

Тривалий психоемоційний тиск може призводити до зниження концентрації уваги, професійного виснаження, погіршення командної взаємодії та зростання конфліктності всередині організації. У зв'язку з цим сучасна система кадрового менеджменту повинна включати не лише економічні та організаційні механізми управління персоналом, але й інструменти підтримки психологічного добробуту працівників. До таких заходів належать впровадження корпоративних програм психологічної підтримки, організація консультацій із профільними спеціалістами, проведення тренінгів із подолання стресу, розвиток культури внутрішньої підтримки та створення безпечного комунікаційного середовища всередині колективу

Практика доводить, що підприємства, які приділяють належну увагу емоційному стану співробітників, демонструють вищий рівень адаптивності, стабільності командної роботи та збереження кадрового потенціалу навіть в умовах тривалих зовнішніх потрясінь. Для цифрової підтримки ментального добробуту персоналу можуть використовуватись такі рішення, як Headspace або Calm, що дозволяють працівникам підтримувати емоційну рівновагу в умовах підвищеного психологічного навантаження.

Водночас ефективне кадрове забезпечення в період воєнного стану потребує формування гнучкої системи стратегічних альтернатив, здатних забезпечити безперервність функціонування підприємства незалежно від розвитку зовнішніх обставин. Одним із ключових напрямів виступають

адаптивні кадрові стратегії, сутність яких полягає у швидкому реагуванні на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Реалізація таких стратегій передбачає оперативний перерозподіл трудових ресурсів, зміну функціонального навантаження працівників, прискорену перекваліфікацію персоналу та формування механізмів швидкого закриття критичних кадрових потреб. Завдяки цьому підприємство отримує можливість зберегти продуктивність навіть у разі втрати частини працівників або зміни операційної структури.

Наступним важливим напрямом виступає формування внутрішнього кадрового резерву. У кризових умовах організаційна стійкість значною мірою залежить від наявності працівників, здатних оперативно заміщати ключові посади або виконувати суміжні функції. Формування такого резерву базується на розвитку універсальних компетенцій, системному внутрішньому навчанні, професійній ротації кадрів та створенні механізмів дублювання критичних бізнес-функцій. Такий підхід дозволяє суттєво знизити ризики кадрових втрат та забезпечити безперервність основних процесів підприємства

Особливого значення в сучасних умовах набувають стратегії цифрової та дистанційної зайнятості. Через ризики фізичної небезпеки, територіального переміщення або пошкодження інфраструктури багато підприємств змушені переходити до гнучких форматів організації праці. Використання цифрових платформ, таких як Microsoft Teams, Zoom або Google Meet, дозволяє підтримувати внутрішню комунікацію, координувати робочі процеси та забезпечувати продуктивну командну взаємодію незалежно від фізичного місцезнаходження працівників. Додаткове впровадження хмарних технологій, електронного документообігу та автоматизованих HR-систем сприяє збереженню операційної ефективності підприємства.

Ще одним стратегічним напрямом виступає розвиток зовнішніх кадрових партнерств. У ситуаціях дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства дедалі частіше звертаються до зовнішніх каналів формування трудового потенціалу, включаючи співпрацю з рекрутинговими агентствами,

професійними онлайн-платформами, освітніми установами, консалтинговими компаніями та незалежними експертами. Наприклад, використання платформ на кшталт LinkedIn або Upwork відкриває доступ до глобального ринку праці та дозволяє залучати спеціалістів навіть у складних географічних чи економічних умовах.

Не менш важливою складовою кадрової політики виступають стратегії соціального захисту персоналу. В умовах війни підприємства дедалі частіше впроваджують програми матеріальної підтримки працівників, медичного страхування, юридичного супроводу, допомоги сім'ям співробітників, компенсаційних виплат та програм соціальної адаптації. Подібні заходи не лише підвищують рівень соціальної безпеки персоналу, але й суттєво зміцнюють довіру до роботодавця, формують корпоративну лояльність та знижують ризик втрати ключових фахівців.

Таким чином, сучасне кадрове забезпечення в умовах воєнного стану набуває комплексного стратегічного характеру. Ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємства одночасно забезпечувати професійну адаптивність працівників, підтримувати їх психологічну стійкість, впроваджувати цифрові інструменти управління та створювати гнучкі кадрові моделі реагування на кризові виклики. Саме така система управління людським капіталом формує основу довгострокової життєздатності підприємства та його конкурентних позицій у нестабільному економічному середовищі.

В умовах воєнної нестабільності та постійної трансформації бізнес-середовища особливого значення набуває використання цифрових технологій у системі управління персоналом. Інформаційно-комунікаційні рішення стають не просто допоміжним інструментом кадрового менеджменту, а важливою складовою забезпечення безперервності функціонування підприємства, підтримання продуктивності праці та оперативного реагування на кризові зміни. За умов обмеженого доступу до фізичної інфраструктури, територіального переміщення працівників та підвищених безпекових ризиків

цифровізація кадрових процесів дозволяє підприємствам зберігати організаційну стійкість та управлінську керованість.

Інтеграція сучасних інформаційних систем у кадровий менеджмент створює можливість для автоматизації широкого спектра HR-процесів, включаючи пошук і відбір персоналу, організацію дистанційного навчання, оцінювання професійних компетенцій, моніторинг ефективності праці, адміністрування кадрової документації та підтримання внутрішньої комунікації між працівниками. Завдяки цифровим платформам підприємства отримують доступ до оперативної аналітичної інформації, що дозволяє своєчасно ухвалювати управлінські рішення в умовах високої невизначеності.

Особливо важливим інструментом у кризовому кадровому менеджменті стають цифрові засоби організації дистанційної роботи. Використання платформ на кшталт Microsoft Teams, Zoom або Google Meet забезпечує можливість проведення оперативних нарад, стратегічних зустрічей, координації робочих груп та підтримання постійного комунікаційного зв'язку між керівництвом і персоналом незалежно від географічного розташування працівників. Це особливо актуально в умовах релокації бізнесу, евакуації працівників або переходу організації на гібридний формат роботи.

Важливу роль у цифровій трансформації кадрового забезпечення відіграють автоматизовані комунікаційні інструменти, зокрема чат-боти та системи самообслуговування персоналу. Подібні технології дозволяють автоматизувати відповіді на типові кадрові запити, надавати працівникам інформацію щодо внутрішніх процедур, графіків роботи, соціальних програм або змін в організаційній структурі. Це суттєво знижує адміністративне навантаження на HR-відділи та прискорює внутрішні комунікаційні процеси.

Значний потенціал у кризовому управлінні персоналом мають цифрові системи управління проектною діяльністю. Такі платформи, як Trello, Asana або Monday.com, створюють можливість централізовано управляти завданнями, розподіляти функціональні обов'язки, контролювати строки виконання робіт та оцінювати поточний прогрес реалізації управлінських

рішень у режимі реального часу. Це забезпечує прозорість внутрішніх процесів та дозволяє оперативно адаптувати кадрові ресурси відповідно до зміни пріоритетів підприємства.

Крім оптимізації операційної діяльності, цифровізація кадрового менеджменту створює умови для підвищення гнучкості організаційної структури. Автоматизація рутинних адміністративних процедур дозволяє кадровим службам зміщувати акцент з технічного супроводу персоналу на стратегічні напрями управління, серед яких розвиток компетенцій працівників, формування кадрового резерву, підтримка мотивації персоналу та адаптація корпоративної культури до кризових умов.

Водночас активне впровадження цифрових рішень породжує нові управлінські ризики, насамперед у сфері інформаційної безпеки. Зростання обсягів електронного документообігу, використання хмарних сервісів та дистанційних каналів доступу до корпоративних систем підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, втрати персональних даних працівників або блокування критично важливих бізнес-процесів унаслідок кібератак. Для мінімізації таких ризиків підприємства дедалі частіше використовують рішення на базі Cisco Secure, Microsoft Defender або CrowdStrike Falcon.

Разом із технологічними перевагами цифрової трансформації важливо зберігати баланс між автоматизацією та людським фактором в управлінні персоналом. В умовах воєнного стану особливого значення набувають емоційна підтримка працівників, розвиток довірчих відносин між керівництвом і колективом, своєчасне реагування на психологічні труднощі та підтримання командної єдності. Жодна цифрова система не здатна повністю замінити міжособистісну взаємодію, емпатію та управлінське лідерство, які є критично важливими в умовах тривалого стресу та невизначеності.

Отже, цифровізація кадрового забезпечення в умовах воєнного стану виступає потужним інструментом підвищення адаптивності підприємства, оптимізації управлінських процесів та забезпечення безперервності його

діяльності. Водночас максимальна ефективність досягається лише за умови гармонійного поєднання технологічних інновацій із сучасними підходами до управління людським капіталом, розвитку корпоративної культури та збереження соціальної стійкості персоналу. Саме така інтегрована модель кадрового менеджменту формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових трансформацій.

### **1.3. Методичний інструментарій оцінювання рівня ефективності системи кадрового забезпечення підприємства**

В сучасній системі стратегічного менеджменту оцінювання кадрового забезпечення виступає одним із ключових аналітичних інструментів, що дозволяє визначити рівень відповідності людського капіталу поточним і перспективним потребам підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища, трансформації ринку праці, технологічних змін та посилення конкурентної боротьби за кваліфіковані трудові ресурси ефективне оцінювання кадрового потенціалу набуває особливої управлінської цінності. Саме від якості формування, розвитку та використання персоналу значною мірою залежить результативність господарської діяльності, здатність організації до адаптації та рівень її довгострокової конкурентоспроможності.

Система оцінювання кадрового забезпечення дає змогу не лише здійснювати кількісний і якісний аналіз персоналу, але й визначати ступінь відповідності професійних компетенцій працівників стратегічним орієнтирам підприємства. Такий аналіз дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони кадрової системи, оцінювати ефективність використання трудового потенціалу, прогнозувати кадрові ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку персоналу.

У процесі оцінювання кадрового забезпечення особлива увага приділяється дослідженню професійно-кваліфікаційного складу працівників,

рівня їх продуктивності, компетентнісного потенціалу, адаптивності до організаційних змін, мотиваційної залученості та здатності ефективно виконувати функціональні обов'язки відповідно до стратегічних завдань підприємства [56, с. 169].

Комплексна оцінка кадрового забезпечення орієнтована на досягнення низки стратегічно важливих управлінських цілей, серед яких доцільно виділити:

- визначення фактичного рівня професійної готовності персоналу до реалізації поточних і перспективних завдань підприємства;
- виявлення потреб у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації, перекваліфікації або розвитку нових компетенцій працівників;
- оптимізацію організаційної структури підприємства відповідно до змін виробничих, управлінських або ринкових потреб;
- забезпечення раціонального співвідношення між чисельністю персоналу, його функціональним навантаженням та рівнем професійної підготовки;
- формування кадрового резерву та визначення потенціалу кар'єрного зростання працівників;
- своєчасне виявлення кадрових ризиків, що можуть впливати на стабільність функціонування підприємства.

Слід зазначити, що оцінювання кадрового забезпечення має системний та багаторівневий характер, оскільки охоплює аналіз як індивідуальних характеристик окремих працівників, так і загальної ефективності функціонування кадрової системи підприємства в цілому. Основні етапи проведення комплексного оцінювання кадрового забезпечення підприємства доцільно представити графічно у вигляді структурно-логічної моделі (рис. 1.3).

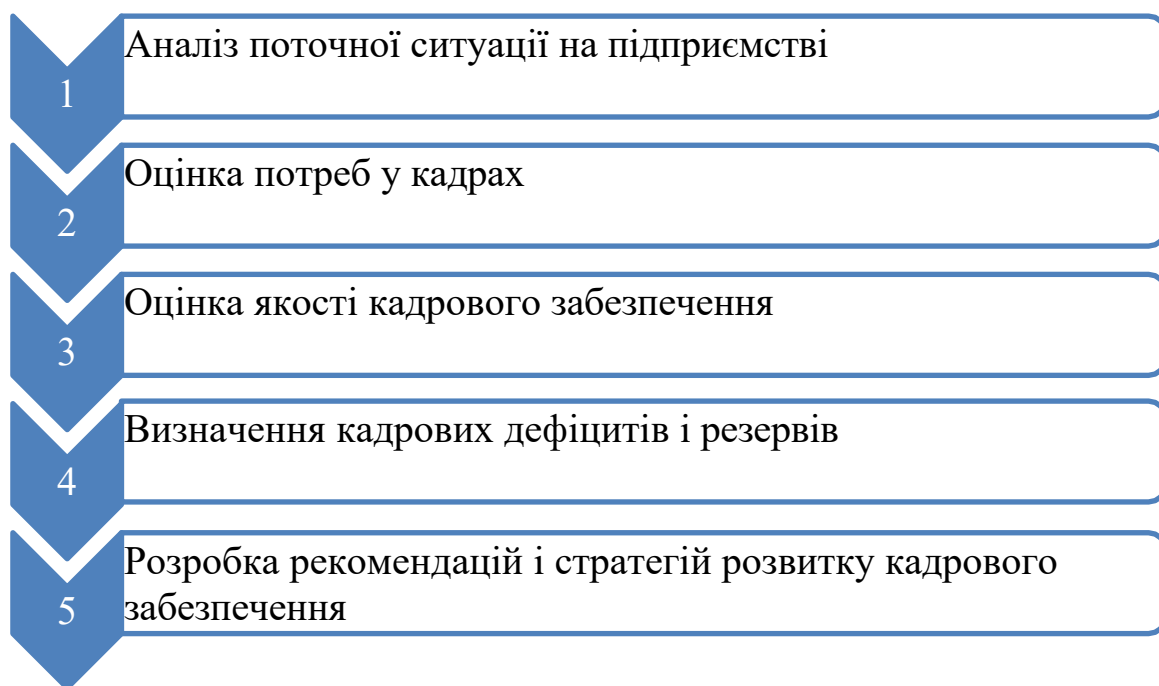


Рисунок 1. 3 - Процес оцінки кадрового забезпечення підприємства

*Джерело: складено автором на основі [42;55;56;59]*

Комплексне оцінювання кадрового забезпечення підприємства є одним із базових елементів системи стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки саме результати такого аналізу формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, оптимізації та ефективного використання трудового потенціалу. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, трансформації ринку праці та зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців підприємства потребують системного моніторингу кадрового стану, що дозволяє своєчасно виявляти внутрішні дисбаланси та формувати механізми їх усунення.

Першим етапом комплексного оцінювання виступає діагностика поточного стану кадрової системи підприємства. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз фактичної чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційної структури, вікового складу, рівня освіти, стажу роботи, а також функціонального розподілу працівників між структурними підрозділами. Особливу увагу приділяють виявленню внутрішніх проблем кадрової системи, серед яких можуть спостерігатися дефіцит окремих

спеціалістів, нерівномірне навантаження між підрозділами, зниження мотивації персоналу, підвищена плинність кадрів або невідповідність компетенцій вимогам займаних посад. Саме такий первинний кадровий аудит дозволяє сформувавши об'єктивне уявлення про поточний стан людського капіталу підприємства

Наступним аналітичним блоком є визначення перспективної потреби підприємства у трудових ресурсах. Даний напрям передбачає співставлення кадрового потенціалу з довгостроковими цілями розвитку організації, її виробничими планами, інвестиційними проєктами та змінами ринкового середовища. На цьому етапі визначається оптимальна чисельність працівників, необхідний рівень професійних компетенцій, управлінських навичок, технічної підготовки та галузевої спеціалізації. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявити майбутній дефіцит компетенцій і сформувавши відповідні програми розвитку персоналу або стратегії зовнішнього залучення кадрів.

Важливою складовою оцінювання виступає аналіз якісних характеристик кадрового потенціалу. На цьому етапі досліджується не лише кількісне забезпечення підприємства працівниками, а насамперед їх професійна результативність, рівень продуктивності праці, здатність до професійного розвитку, адаптивність до технологічних змін та готовність до виконання стратегічно важливих завдань. Оцінюються показники виконання індивідуальних та командних цілей, рівень досягнення планових результатів, ефективність проходження навчальних програм, а також ступінь інтеграції працівників у корпоративне середовище.

Для цифрової оцінки ефективності персоналу сучасні підприємства дедалі частіше використовують спеціалізовані HR-платформи, такі як SAP SuccessFactors, Workday або Oracle HCM Cloud, які дозволяють здійснювати аналітичний моніторинг кадрових показників у режимі реального часу.

Окремий етап дослідження охоплює ідентифікацію кадрових дефіцитів та внутрішніх резервів розвитку персоналу. У межах цього аналізу визначаються професійні напрями, де спостерігається нестача кваліфікованих

працівників, вакансії, закриття яких потребує значного часу, а також функціональні позиції, що є критично важливими для стабільної діяльності підприємства. Одночасно оцінюється внутрішній потенціал організації — працівники, які мають високий рівень професійної мотивації, управлінський потенціал або здатність до швидкого кар'єрного зростання. Формування такого кадрового резерву дозволяє підприємству знижувати залежність від зовнішнього ринку праці та оперативно реагувати на кадрові зміни

Завершальним етапом комплексного оцінювання виступає формування стратегічних рекомендацій щодо розвитку кадрового забезпечення. На основі результатів проведеного аналізу розробляються управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію кадрової структури, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, вдосконалення системи мотивації, розширення програм професійного навчання та формування кадрового резерву. Також можуть розроблятися заходи щодо посилення бренду роботодавця, модернізації системи рекрутингу, розвитку корпоративної культури та впровадження цифрових HR-рішень.

Для управління рекрутинговими процесами та формування позитивного HR-бренду підприємства активно використовують такі цифрові інструменти, як LinkedIn, Indeed та Glassdoor.

Таким чином, оцінювання кадрового забезпечення являє собою не одноразову управлінську процедуру, а безперервний стратегічний процес, спрямований на підтримання балансу між потребами підприємства та можливостями його людського капіталу. Саме системний підхід до аналізу кадрового потенціалу створює основу для підвищення продуктивності праці, збереження організаційної стабільності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Ефективне управління людським капіталом неможливе без системного оцінювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме результати такого аналізу формують основу для стратегічного планування, прогнозування потреб у персоналі та забезпечення стабільного розвитку організації. В

сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю ринку праці, дефіцитом кваліфікованих фахівців, технологічною модернізацією та зростанням конкуренції, підприємства потребують комплексних інструментів діагностики стану кадрової системи.

Практика кадрового менеджменту передбачає використання різних методичних підходів до оцінювання персоналу, кожен із яких дозволяє дослідити окремі аспекти функціонування системи кадрового забезпечення та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш поширених інструментів є експертно-аналітичний підхід, який базується на професійному досвіді керівників, HR-фахівців, галузевих консультантів або незалежних експертів. У межах такого підходу проводиться оцінювання професійної результативності працівників, рівня їхньої адаптивності до змін, управлінського потенціалу, мотиваційної залученості та здатності працювати в умовах організаційної трансформації. Незважаючи на певну суб'єктивність, цей метод дозволяє виявляти приховані проблеми кадрової політики, які складно зафіксувати виключно кількісними показниками

Не менш важливим напрямом виступає статистико-аналітичний метод, що ґрунтується на використанні кількісних показників діяльності персоналу. У процесі такого аналізу досліджуються коефіцієнти плинності кадрів, рівень зайнятості персоналу, середній стаж роботи, вікова структура колективу, освітній рівень працівників, частота тимчасової непрацездатності, продуктивність праці та інші індикатори кадрової стабільності. Аналіз статистичних масивів дає можливість виявити довгострокові тенденції розвитку кадрової системи, своєчасно ідентифікувати проблемні зони та формувати обґрунтовані прогнози щодо майбутніх кадрових потреб.

Сучасні компанії дедалі активніше використовують цифрові HR-платформи для збору та обробки кадрової аналітики, зокрема SAP SuccessFactors, Workday та Oracle HCM Cloud, які дозволяють отримувати аналітичні дані в режимі реального часу.

Важливим інструментом діагностики кадрової системи виступає моніторингово-комунікаційний підхід, який базується на системному зборі зворотного зв'язку від персоналу. Реалізація цього методу може здійснюватися через анонімні опитування, індивідуальні співбесіди, внутрішні HR-дослідження, оцінювання задоволеності працівників умовами праці, корпоративною культурою, системою мотивації та стилем управління. Такий формат аналізу дозволяє оперативно виявляти проблеми внутрішньої комунікації, зниження мотивації, професійне вигорання або ознаки майбутньої плинності персоналу. Отримана інформація формує основу для коригування кадрової політики та підвищення рівня залученості працівників

Наступним важливим методом є бенчмаркінговий аналіз кадрової системи, сутність якого полягає у порівнянні кадрових показників підприємства з аналогічними компаніями галузі або лідерами ринку. У межах такого підходу аналізуються системи мотивації, ефективність програм навчання, рівень кар'єрного розвитку, показники продуктивності праці, HR-бренд роботодавця та інструменти залучення персоналу. Подібне порівняння дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства та виявити напрями подальшого вдосконалення кадрової політики.

Значну практичну цінність має SWOT-аналіз кадрового потенціалу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні сторони кадрової системи, наявні проблеми, зовнішні можливості розвитку та потенційні загрози з боку ринку праці. Завдяки цьому підходу підприємство може не лише діагностувати поточний стан кадрового забезпечення, але й сформувати довгострокову стратегію розвитку людського капіталу, спрямовану на зниження ризиків та посилення кадрової стійкості.

Важливою складовою оцінювання виступає також індивідуальна оцінка результативності працівників. Для цього застосовуються різні сучасні інструменти. Одним із найбільш поширених є оцінювання за системою КРІ (Key Performance Indicators), що дозволяє вимірювати продуктивність працівника через конкретні кількісні та якісні результати діяльності. Для

візуалізації та контролю показників продуктивності в бізнес-середовищі часто використовуються рішення на базі Microsoft Power BI або Tableau.

Окрім цього, значну популярність отримав метод 360-градусного оцінювання, який передбачає комплексний аналіз професійних якостей працівника через отримання зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих, а в окремих випадках — клієнтів або партнерів. Такий підхід дозволяє сформувати максимально об'єктивну картину професійної поведінки, комунікаційних навичок та лідерського потенціалу працівника.

Додатково для перевірки професійної готовності персоналу використовуються методи тестування, професійної атестації, кейсових завдань та оцінювання компетенцій, що дозволяє визначити рівень знань, практичних навичок та готовності працівників до виконання складних професійних функцій.

Важливим результатом комплексного оцінювання є визначення майбутньої потреби організації у трудових ресурсах. При цьому аналізуються не лише кількісні параметри персоналу, але й рівень професійної універсальності працівників, здатність до функціональної ротації, готовність до перекваліфікації та адаптації до змін організаційної структури.

Таким чином, оцінювання кадрового забезпечення являє собою багатокомпонентний аналітичний процес, який поєднує кількісні, якісні, стратегічні та поведінкові інструменти аналізу людського капіталу. Системне застосування таких методів дозволяє підприємству своєчасно виявляти кадрові ризики, підвищувати ефективність використання трудових ресурсів, формувати кадровий резерв та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах постійних економічних трансформацій.

## **Висновок до розділу 1**

У межах першого розділу було здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності кадрового забезпечення як одного з ключових елементів системи стратегічного управління підприємством. Встановлено, що в сучасних

умовах господарювання людський капітал виступає не лише виробничим ресурсом, а стратегічним активом, від ефективності формування, розвитку та використання якого безпосередньо залежать рівень конкурентоспроможності, адаптивність та довгострокова стійкість організації. Особливої актуальності питання кадрового забезпечення набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують в середовищі підвищеної невизначеності, дефіциту трудових ресурсів, мобілізаційних обмежень та постійної зміни зовнішніх економічних умов.

У процесі дослідження було обґрунтовано, що формування системи кадрового забезпечення в кризових умовах потребує стратегічного бачення, гнучких управлінських рішень та здатності підприємства оперативно трансформувати власну кадрову політику відповідно до нових викликів. Визначено, що розроблення стратегічних альтернатив у сфері управління персоналом виступає необхідною передумовою забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження ключових компетенцій працівників, підтримання організаційної стабільності та мінімізації кадрових ризиків.

У ході теоретичного аналізу було систематизовано основні концептуальні підходи до управління кадровим забезпеченням, зокрема адміністративний, стратегічний, інноваційний, адаптивний та цифровий. Доведено, що сучасні трансформаційні процеси суттєво змінюють традиційні моделі управління персоналом, зміщуючи акценти з кадрового адміністрування на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та забезпечення його професійної мобільності.

Окрему увагу в дослідженні приділено впливу цифрових технологій на розвиток кадрового менеджменту. Встановлено, що інтеграція сучасних HR-рішень, аналітичних систем та цифрових платформ дозволяє суттєво оптимізувати процеси рекрутингу, оцінювання, навчання, мотивації та контролю результативності персоналу. Приклади таких систем, як SAP SuccessFactors, Workday чи Microsoft Teams, демонструють ефективність

цифровізації HR-процесів у кризових умовах. Разом із тим доведено, що технологічна модернізація не здатна повністю замінити значення людського фактору, міжособистісної комунікації, емоційного інтелекту та соціальної підтримки працівників у періоди високого психологічного навантаження.

У процесі опрацювання методичних засад оцінювання кадрового забезпечення було визначено, що ефективна діагностика кадрового потенціалу повинна базуватися на системному підході та охоплювати як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування комплексу аналітичних інструментів, серед яких експертні методи, статистичний аналіз, моніторинг внутрішнього середовища, системи зворотного зв'язку, порівняльний аналіз та SWOT-діагностика кадрової системи. Їх комплексне використання створює можливість об'єктивно оцінити рівень кадрової забезпеченості, виявити проблемні аспекти управління людськими ресурсами та визначити напрями подальшого вдосконалення кадрової політики.

Також встановлено, що важливим елементом кадрової стратегії є своєчасне виявлення дефіцитних професійних компетенцій, формування внутрішнього кадрового резерву, реалізація програм професійного розвитку та побудова ефективної мотиваційної системи. Поєднання матеріальних стимулів, кар'єрного планування, корпоративного навчання та підтримки професійного зростання створює передумови для формування високопродуктивного, лояльного та адаптивного трудового колективу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, трансформації механізмів ведення бізнесу та зростання безпекових ризиків особливого значення набуває дослідження організаційно-економічних засад

функціонування підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням захисту майнових, інформаційних та людських ресурсів. Одним із таких суб'єктів господарювання виступає ТОВ «НІКА ГАРАНТ» — підприємство, яке здійснює діяльність у сфері безпеки, охоронних послуг та супутнього сервісного забезпечення.

Згідно з даними відкритих державних реєстрів, підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом економічної діяльності компанії є КВЕД 80.10 — діяльність приватних охоронних служб, що охоплює комплекс професійних послуг, пов'язаних із фізичною охороною об'єктів, захистом матеріальних активів, контролем пропускового режиму, супроводом вантажів, забезпеченням громадського порядку та реалізацією заходів корпоративної безпеки. Відповідні реєстраційні дані підприємства підтверджуються відкритими бізнес-реєстрами України

Організаційно-правова форма товариства створює сприятливі умови для гнучкого управління фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами, а також дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища. Як суб'єкт підприємницької діяльності, компанія функціонує на принципах господарської самостійності, фінансової відповідальності, комерційної доцільності та стратегічного розвитку.

З урахуванням специфіки основного виду діяльності, бізнес-модель підприємства базується на формуванні комплексної системи безпеки для корпоративних клієнтів, фізичних осіб, об'єктів комерційної нерухомості, виробничих комплексів, логістичних центрів, адміністративних приміщень та інших об'єктів підвищеного ризику. Підприємство орієнтоване на довгострокову співпрацю із замовниками, що потребує високого рівня сервісної якості, професійної підготовки персоналу та безперервного вдосконалення внутрішніх управлінських процесів.

Відповідно до зареєстрованих напрямів господарської діяльності,

підприємство може здійснювати не лише базові охоронні функції, але й супутні види діяльності, пов'язані з організацією систем безпеки, технічним моніторингом, консультаційним супроводом у сфері захисту майна та управління ризиками. Така диверсифікація послуг створює передумови для формування стабільної клієнтської бази, зниження ринкових ризиків та підвищення економічної стійкості.

Організаційна структура ТОВ «НІКА ГАРАНТ» формується відповідно до функціонального принципу управління та включає управлінську, адміністративну, операційну та кадрову підсистеми. Ключову роль у структурі управління відіграє керівництво підприємства, яке забезпечує стратегічне планування, фінансовий контроль, управління ризиками та координацію діяльності структурних підрозділів. В операційному сегменті функціонують служби безпеки, мобільні групи реагування, диспетчерські центри, підрозділи технічного супроводу та адміністративно-господарський персонал.

Особливістю функціонування підприємства є висока залежність результативності його діяльності від рівня кадрового забезпечення. На відміну від виробничих підприємств, де домінують матеріально-технічні ресурси, для охоронного бізнесу основним фактором конкурентоспроможності виступає людський капітал. Саме професійна підготовка персоналу, фізична витривалість, психологічна стійкість, здатність до швидкого реагування в кризових ситуаціях та дисциплінованість працівників формують якість надання послуг і репутацію підприємства на ринку.

В умовах воєнного стану специфіка функціонування ТОВ «НІКА ГАРАНТ» суттєво трансформувалася. Посилення безпекових загроз, зростання попиту на охоронні послуги, мобілізаційні процеси та кадровий дефіцит обумовили необхідність перегляду управлінських підходів. Підприємство змушене адаптувати власну кадрову політику, посилювати внутрішню підготовку персоналу, формувати резерв працівників та впроваджувати цифрові системи контролю й координації операційної діяльності.

Для оптимізації управлінських процесів сучасні компанії цього профілю активно використовують цифрові рішення, такі як Microsoft Teams, SAP SuccessFactors або спеціалізовані системи відеоспостереження та контролю доступу. Впровадження подібних технологій дозволяє підвищувати оперативність управлінських рішень, знижувати адміністративні витрати та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

З економічної точки зору діяльність підприємства формується за рахунок доходів від надання охоронних послуг, довгострокових корпоративних контрактів, сервісного супроводу клієнтів та реалізації комплексних безпекових рішень. Основними статтями витрат виступають фонд оплати праці персоналу, витрати на професійну підготовку працівників, закупівля технічного обладнання, транспортне забезпечення мобільних груп, амортизація активів та адміністративні витрати.

Таким чином, ТОВ «НІКА ГАРАНТ» являє собою сучасний суб'єкт господарювання, діяльність якого базується на поєднанні сервісної моделі бізнесу, високої ролі людського капіталу, використанні спеціалізованих технологій безпеки та постійній адаптації до зовнішніх економічних і соціальних викликів. Саме особливості галузевої діяльності, кадрова специфіка та умови функціонування в період воєнного стану формують необхідність поглибленого аналізу системи кадрового забезпечення даного підприємства у наступних підрозділах дослідження.

Організаційна система управління підприємством побудована за принципами вертикальної координації та єдиноначальності. Для підприємства характерна лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, чіткий розподіл повноважень та високий рівень контролю за виконанням поставлених завдань.

Організаційну структуру управління підприємства доцільно представити у вигляді таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Організаційна структура управління ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Рівень управління</b> | <b>Підрозділи</b>                       | <b>Основні функції</b>   |
|--------------------------|---|--|
| Вищий                    | Директор                                | Стратегічне управління, контроль діяльності, прийняття ключових рішень |
| Середній                 | Керівники підрозділів                   | Координація роботи структурних одиниць, контроль виконання завдань     |
| Операційний              | Охоронний персонал, мобільні групи      | Безпосереднє надання послуг, оперативне реагування                     |
| Допоміжний               | Бухгалтерія, HR-служба, адміністрування | Кадрове забезпечення, фінансовий облік, документообіг                  |

Лінійна структура управління має як переваги, так і певні обмеження. Основні характеристики наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Переваги та недоліки лінійної структури управління підприємства

| <b>Переваги</b>                | <b>Недоліки</b>                                |
|--------------------------------|--|
| Чіткість підпорядкування       | Висока залежність від компетентності керівника |
| Оперативність прийняття рішень | Обмежена гнучкість в умовах змін               |
| Єдиний канал комунікації       | Перевантаження керівного складу                |
| Високий рівень контролю        | Ускладнене делегування повноважень             |

Економічна діяльність підприємства базується на сервісній моделі формування доходів. Основними джерелами отримання прибутку виступають договори на фізичну охорону, супровід матеріальних цінностей, встановлення технічних систем безпеки та корпоративне безпекове обслуговування.

Структуру формування доходів та витрат підприємства представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні елементи економічного функціонування підприємства

| <b>Показник</b> | <b>Характеристика</b>                             |
|-----------------|---|
| Джерела         | Охоронні послуги, корпоративні договори, технічне |

| <b>Показник</b> | <b>Характеристика</b>  |
|-----------------|--|
| доходів         | обслуговування систем безпеки  |
| Основні витрати | Фонд оплати праці, технічне забезпечення, транспортні витрати, амортизація |
| Основні активи  | Технічне обладнання, транспорт, системи відеоспостереження                 |
| Ключовий ресурс | Кадровий потенціал   |

Особливістю функціонування підприємства в умовах воєнного стану є суттєве зростання ролі кадрового забезпечення, оперативного реагування та цифрової координації процесів. Військові ризики, мобілізаційні процеси, переміщення персоналу та зростання попиту на охоронні послуги суттєво впливають на внутрішню систему управління підприємством.

Для забезпечення безперервності операційної діяльності підприємство використовує сучасні цифрові рішення, зокрема Microsoft Teams, Zoom та системи GPS-моніторингу мобільних груп.

Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства може бути проведена через PEST-аналіз.

**Таблиця 2.4**

**PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ  
«НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Група факторів</b> | <b>Вплив на діяльність підприємства</b>                          |
|-----------------------|--|
| Політичні             | Воєнний стан, мобілізаційна політика, зміни законодавства        |
| Економічні            | Інфляція, зростання витрат, нестабільність валютного ринку       |
| Соціальні             | Міграція населення, кадровий дефіцит, зміни поведінки споживачів |
| Технологічні          | Цифровізація безпеки, автоматизація контролю, кіберзахист        |

Отже, ТОВ «НІКА ГАРАНТ» являє собою сучасне підприємство сервісного типу, діяльність якого базується на поєднанні професійного кадрового потенціалу, ефективної організаційної структури, технологічного забезпечення та адаптивних управлінських рішень. Специфіка галузі, особливості функціонування в умовах воєнного стану та високий рівень кадрової залежності формують необхідність подальшого детального аналізу

системи кадрового забезпечення підприємства в наступних підрозділах дослідження.

Проведене дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дає підстави стверджувати, що на поточному етапі розвитку підприємство функціонує під впливом комплексу макроекономічних, технологічних, соціальних та конкурентних факторів, які формують як потенційні можливості розвитку, так і стратегічні ризики для його подальшого зростання. Аналіз отриманої інформації свідчить, що найбільш сприятливий вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні, технологічні та соціальні чинники. Зокрема, зростання платоспроможного попиту окремих сегментів ринку, активізація ділової активності замовників та поступове відновлення господарських зв'язків створюють передумови для розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас технологічний розвиток виробничої галузі стимулює впровадження нових виробничих рішень, модернізацію обладнання, автоматизацію окремих бізнес-процесів та підвищення загального рівня операційної ефективності. Соціальні фактори, своєю чергою, формують умови для професійного розвитку персоналу, зростання трудової дисципліни та адаптації працівників до нових технологічних умов роботи. Висновки ґрунтуються на внутрішніх матеріалах підприємства

Разом із зовнішніми чинниками важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє внутрішнє бізнес-середовище, яке визначає його ресурсний потенціал, управлінську гнучкість та здатність до стратегічної адаптації. Місією підприємства є забезпечення ринку якісною продукцією та послугами, здатними повністю задовольняти потреби споживачів, забезпечуючи при цьому стабільне зростання прибутковості та довгострокову фінансову стійкість. Реалізація даної місії ґрунтується на ефективному використанні матеріальних, інформаційних, організаційних, фінансових та трудових ресурсів.

Для більш ґрунтовного аналізу було проведено оцінювання ключових

елементів внутрішнього середовища підприємства.

**Таблиця 2.5**

**Комплексна характеристика внутрішнього середовища ТОВ «НІКА  
ГАРАНТ»**

| <b>Складова внутрішнього середовища</b> | <b>Характеристика впливу на діяльність підприємства</b>   |
|---|---|
| Організаційна                           | На підприємстві сформована функціональна система управління з чітким розподілом відповідальності між структурними підрозділами, що забезпечує ефективну координацію бізнес-процесів |
| Кадрова                                 | Підприємство орієнтоване на розвиток командної взаємодії, підтримку кадрової стабільності, зростання професійної мотивації та матеріального стимулювання працівників                |
| Маркетингова                            | Компанія підтримує активну ринкову позицію, працює над розширенням клієнтської бази, зміцненням бренду та підтримкою довгострокових відносин із замовниками                         |
| Фінансова                               | Спостерігається стабільне покриття операційних витрат, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та позитивна динаміка фінансових результатів                                      |
| Стратегічна                             | Підприємство орієнтоване на довгострокове зростання, модернізацію процесів, пошук нових ринків збуту та розвиток партнерських зв'язків  |
| Виробнича                               | Компанія систематично оновлює обладнання, впроваджує нові виробничі рішення та підвищує технічний рівень виробництва  |

Проведений аналіз свідчить, що внутрішні складові функціонування підприємства формують достатньо стабільну основу для подальшого розвитку. Особливо вагоме значення мають кадровий потенціал, організаційна культура та технічна модернізація, які безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства на ринку.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища було визначено ключові конкурентні переваги підприємства.

**Таблиця 2.6**

**Сильні сторони діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Конкурентна перевага</b> | <b>Характеристика</b>   |
|-----------------------------|---|
| Сформована ділова репутация | Наявність стабільної клієнтської бази та позитивного іміджу на ринку              |
| Високі стандарти якості     | Впровадження систем контролю якості відповідно до міжнародних стандартів          |
| Кваліфікований персонал     | Постійне навчання, розвиток компетенцій та високий професійний рівень працівників |
| Сервісна орієнтація         | Оперативне реагування на запити клієнтів, стабільність виконання замовлень        |
| Фінансова результативність  | Стабільне зростання прибутковості та рентабельності діяльності                    |
| Технічна модернізація       | Регулярне оновлення обладнання та виробничої інфраструктури                       |

Разом із перевагами було виявлено низку факторів, що можуть обмежувати темпи розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

### Слабкі сторони функціонування підприємства

| <b>Проблемний аспект</b>                   | <b>Характеристика впливу</b>   |
|--|--|
| Обмежені виробничі потужності              | Воєнні умови стримують можливості розширення обсягів виробництва   |
| Висока собівартість продукції              | Використання якісної сировини та дотримання високих стандартів формують вищу ціну порівняно з конкурентами |
| Значні логістичні витрати                  | Зростання цін на паливо та транспортне обслуговування збільшує операційні витрати                          |
| Недостатній рівень інноваційної активності | Потреба у більш активному впровадженні нових технологічних рішень  |

Для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства було проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.8

### SWOT-матриця розвитку ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

| <b>Внутрішні фактори</b>  | <b>Можливості (О)</b>  | <b>Загрози (Т)</b>   |
|---------------------------|--|--|
| <b>Сильні сторони (S)</b> | Розширення клієнтської бази; вихід на нові ринки; модернізація виробництва | Посилення конкуренції; воєнна нестабільність; зміна ринкової кон'юнктури |
| <b>Слабкі сторони (W)</b> | Залучення інвестицій; автоматизація процесів;                              | Інфляційні ризики; зростання витрат; зниження купівельної                |

| Внутрішні фактори | Можливості (О)                | Загрози (Т)             |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------|
|                   | розвиток кадрового потенціалу | спроможності замовників |

Отримані результати SWOT-аналізу дозволяють стверджувати, що стратегічний розвиток ТОВ «НІКА ГАРАНТ» повинен базуватися на поєднанні модернізації виробничих процесів, розвитку кадрового потенціалу, активізації інноваційної діяльності та адаптації бізнес-моделі до сучасних економічних викликів. Особливої уваги потребує формування ефективної системи кадрового забезпечення, оскільки саме людський капітал виступає одним із ключових чинників довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

## **2.2. Комплексний аналіз фінансово-господарських результатів діяльності підприємства**

Оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ «НІКА ГАРАНТ» є одним із ключових етапів комплексного дослідження ефективності функціонування підприємства, оскільки саме фінансові результати найбільш об'єктивно відображають рівень стабільності господарської діяльності, якість управлінських рішень, ефективність використання ресурсного потенціалу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску, воєнних ризиків та посилення конкурентної боротьби фінансовий аналіз виступає не лише інструментом оцінювання поточного стану підприємства, але й важливою інформаційною основою для формування стратегічних управлінських рішень.

Головною метою проведення фінансово-економічного аналізу є отримання комплексної аналітичної інформації щодо результативності господарської діяльності підприємства, рівня його фінансової стійкості,

здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання, підтримувати стабільний рух грошових потоків та забезпечувати довгострокове економічне зростання. Водночас результати такого аналізу дозволяють своєчасно виявляти внутрішні резерви розвитку, потенційні фінансові загрози та ризики зниження операційної ефективності.

У процесі дослідження фінансово-економічного стану підприємства доцільно здійснювати аналіз за декількома взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють основні аспекти господарської діяльності.

**Таблиця 2.9**

**Основні напрями оцінювання фінансово-економічного стану підприємства**

| <b>Напрямок аналізу</b>                 | <b>Економічна сутність</b>  |
|---|---|
| Аналіз фінансової стійкості             | Визначення рівня фінансової незалежності, структури капіталу та здатності підприємства функціонувати в довгостроковій перспективі |
| Аналіз ліквідності та платоспроможності | Оцінювання здатності підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання   |
| Аналіз прибутковості                    | Дослідження динаміки прибутку, фінансових результатів та ефективності операційної діяльності                                      |
| Аналіз рентабельності                   | Визначення ефективності використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів  |
| Аналіз ділової активності               | Оцінювання швидкості обороту активів, дебіторської заборгованості, запасів та інших ресурсів                                      |
| Аналіз ризиків                          | Виявлення негативних тенденцій, потенційних фінансових загроз та факторів нестабільності  |

Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє сформулювати цілісне уявлення про фінансовий потенціал підприємства, рівень ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також ступінь його адаптивності до кризових змін. Особливого значення така оцінка набуває для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, коли управлінська система повинна забезпечувати одночасно фінансову стабільність, операційну безперервність та конкурентну гнучкість.

Для підприємств сервісного та виробничого профілю, зокрема таких як

ТОВ «НІКА ГАРАНТ», фінансово-економічний аналіз дозволяє не лише оцінити результати поточної діяльності, але й визначити можливості подальшого розширення ринку, модернізації виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці та вдосконалення кадрової політики.

На основі офіційної фінансової звітності підприємства було систематизовано та узагальнено ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» за досліджуваний період, що дозволяє провести поглиблений аналіз тенденцій розвитку підприємства, оцінити динаміку основних економічних результатів та виявити стратегічні напрями подальшого зростання.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за аналізований період доцільно представити у таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10**

**Фінансово-економічні показники ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Показник                  | 2021    | 2022     | 2023     |
|---------------------------|---------|----------|----------|
| Дохід, тис. грн           | 4 169,3 | 15 322,5 | 23 427,8 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 5,3     | 28,5     | 119      |
| Активи, тис. грн          | 340     | 834,6    | 720,3    |
| Зобов'язання, тис. грн    | 345     | 806,1    | 601,3    |

Проведений аналіз фінансової звітності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дає підстави стверджувати, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку основних результативних показників господарської діяльності, що свідчить про поступове зміцнення його ринкових позицій, адаптивність до зовнішніх викликів та достатньо ефективну систему управління фінансовими ресурсами.

Зокрема, аналіз показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) свідчить про суттєве нарощування обсягів господарської діяльності підприємства. Якщо у 2021 році обсяг чистого доходу становив 4 169,3 тис. грн, то вже у 2023 році цей показник досяг 23

427,8 тис. грн, що свідчить про більш ніж п'ятикратне зростання обсягів реалізації. Така тенденція може бути результатом розширення клієнтської бази, зміцнення ділової репутації підприємства, активізації маркетингової політики, а також підвищення попиту на продукцію та послуги компанії навіть в умовах економічної нестабільності.

Позитивна динаміка спостерігається і за показником чистого фінансового результату. Упродовж аналізованого періоду чистий прибуток підприємства зріс з 5,3 тис. грн у 2021 році до 119,0 тис. грн у 2023 році. Подібне зростання свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, раціональніше використання ресурсного потенціалу, оптимізацію витратної частини та покращення загальної системи фінансового управління. Висновки щодо фінансових показників базуються на звітності підприємства

Аналіз динаміки активів підприємства також дозволяє виявити певні структурні зміни у фінансово-майновому стані компанії. У 2022 році спостерігалось зростання загальної вартості активів, що могло бути зумовлено розширенням господарської діяльності, оновленням матеріально-технічної бази, збільшенням обсягів оборотних ресурсів або формуванням резервів для роботи в умовах підвищеної ринкової невизначеності. Водночас у 2023 році відбулося певне скорочення активів, що може свідчити про оптимізацію структури ресурсів, прискорення оборотності капіталу або перегляд фінансової політики підприємства відповідно до поточних ринкових умов.

Окремої уваги заслуговує аналіз зобов'язань підприємства. У 2022 році обсяг поточних та довгострокових зобов'язань зріс до 806,1 тис. грн, що, ймовірно, було пов'язано з необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів, зростанням кредиторської заборгованості або потребою підтримання операційної стабільності в умовах воєнного стану. Однак уже у 2023 році спостерігається зниження цього показника до 601,3 тис. грн, що може свідчити про часткове погашення боргових зобов'язань, стабілізацію грошових потоків та підвищення фінансової самодостатності підприємства.

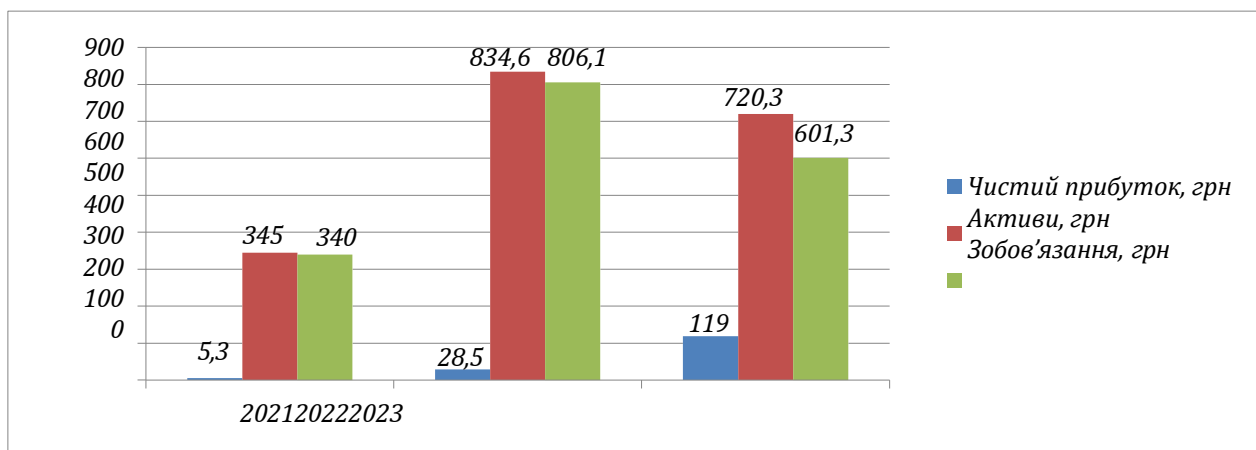


Рисунок 2.1 –Динаміка основних фінансових показників ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

Для повного розуміння необхідно розглянути ситуацію на ринку та абсолютні показники які зможуть оцінити стан компанії. на рис.2.2 відображено результат ринкового скорингу.

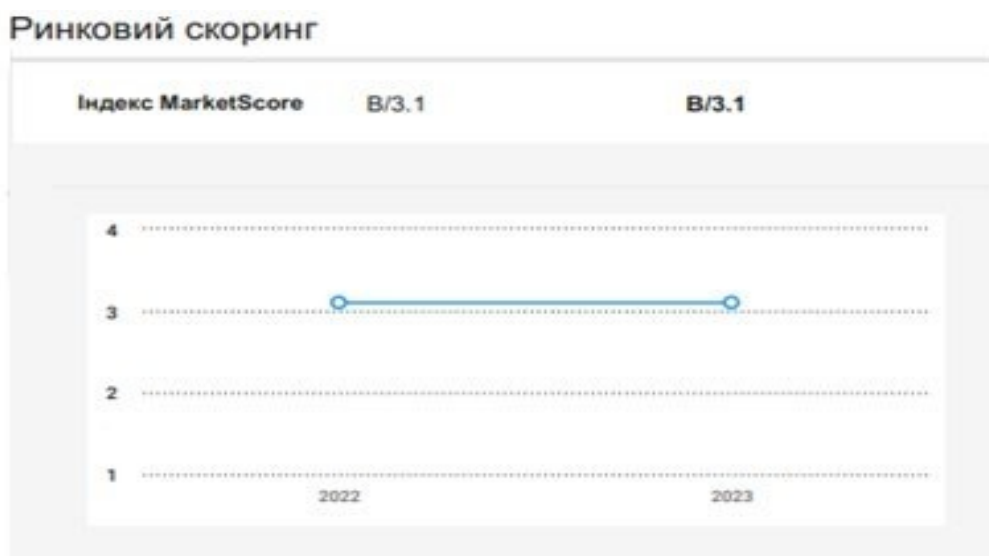


Рисунок 2.2 – Ринковий скоринг ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

Проведений аналіз ринкових позицій ТОВ «НІКА ГАРАНТ» на основі скорингового оцінювання конкурентного середовища дає підстави стверджувати, що протягом останніх років підприємство зберігає відносно стабільні позиції на ринку та демонструє достатній рівень адаптивності до змін зовнішнього бізнес-середовища. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства сформованого ринкового потенціалу, стійкої

клієнтської бази, конкурентоспроможного продуктового портфеля та здатності підтримувати стабільну ділову активність навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Аналіз динаміки скорингових показників дозволяє відзначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство зберігало стабільний рівень ринкової присутності без різких коливань конкурентних позицій. Подібна динаміка свідчить про ефективність управлінських рішень, системність у роботі з клієнтами, підтримання належного рівня якості продукції та здатність підприємства своєчасно адаптувати власну бізнес-модель до трансформацій ринку. Водночас отримані значення скорингових індикаторів дають можливість характеризувати підприємство як суб'єкт господарювання із **середнім рівнем ринкової сили**, достатнім рівнем економічної стійкості та потенціалом для подальшого стратегічного зростання. Висновки сформовані на основі аналітичних матеріалів підприємства

Незважаючи на вплив воєнного стану, зростання операційних витрат, зміни в логістичних ланцюгах та загальне посилення конкурентного тиску, підприємству вдалося зберегти одну з конкурентно стабільних позицій у своєму ринковому сегменті.

**Таблиця 2.11**

**Ринковий скоринг ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Фінансовий індикатор</b>                                  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Частка у секторі   | 0,15%       | 0,11%       | 0,12%       |
| Частка ринку   | 0,09%       | 0,08%       | 0,10%       |
| Частка на субринку   | 0,09%       | 0,09%       | 0,11%       |
| Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн                   | 5,6         | 11,2        | 8,1         |
| Відносний приріст виручки за рік                             | 101,2%      | 267,5%      | 52,9%       |
| Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн.грн | 3,9         | 2,4         | 4,3         |
| Сукупний Середньомісячний темп зростання виручки             | 20,8%       | 21,1%       | 30,9%       |

Проведений аналіз ринкових показників ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє більш глибоко оцінити конкурентні позиції підприємства, динаміку його ринкової активності та ефективність реалізації стратегічних рішень у

досліджуваному періоді. Отримані результати свідчать, що протягом 2021–2023 років діяльність підприємства характеризувалася неоднозначною динамікою окремих ринкових індикаторів, що відображає вплив як зовнішніх макроекономічних чинників, так і внутрішніх управлінських трансформацій.

Зокрема, аналіз частки підприємства у відповідному секторі економіки показав певне зниження цього показника — з 0,15% у 2021 році до 0,11% у 2023 році. Така тенденція може свідчити про посилення конкурентного середовища, появу нових ринкових гравців, зміну структури попиту або перерозподіл замовлень між учасниками ринку. Водночас частка безпосередньої присутності підприємства на цільовому ринку, навпаки, демонструвала позитивну динаміку та збільшилася з 0,09% до 0,10%, що вказує на збереження клієнтської активності, підтримання ділової репутації та поступове укріплення позицій у власному сегменті.

Дослідження динаміки виручки також підтверджує неоднорідність ринкової активності підприємства. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання абсолютного приросту доходу, який склав 11,2 млн грн, що може бути результатом розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації продукції, перегляду цінової політики або виходу на нові ринки збуту. Проте у 2023 році було зафіксовано зниження виручки на 2,9 млн грн, що може бути пов'язано зі зменшенням платоспроможності замовників, логістичними ускладненнями, коливаннями попиту або впливом воєнного стану на бізнес-середовище. Аналітичні висновки базуються на фінансових даних підприємства

Показники відносного приросту доходу також демонструють циклічний характер розвитку підприємства: позитивне зростання у 2021–2022 роках змінюється певним зниженням у 2023 році. Водночас середньорічна динаміка виручки залишається позитивною, що свідчить про збереження потенціалу до подальшого розвитку та здатність підприємства утримувати стабільну ринкову активність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, незважаючи на загалом позитивні результати ринкового

скорингу та наявність достатнього конкурентного потенціалу, діяльність підприємства характеризується певною нестабільністю окремих фінансово-ринкових індикаторів, що потребує поглибленого дослідження його внутрішньої фінансової стійкості.

З метою комплексної оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» було проведено фінансову діагностику основних економічних показників за досліджуваний період. У межах аналізу здійснено розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які характеризують рівень ліквідності, платоспроможності, ефективність використання активів, прибутковість капіталу та загальну фінансову стійкість підприємства.

Особливе значення в даному дослідженні має **фінансовий скоринг**, який виступає інтегрованим інструментом оцінювання фінансової надійності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан компанії, але й визначити рівень її економічної безпеки, інвестиційної привабливості та здатності функціонувати в умовах ринкової нестабільності.

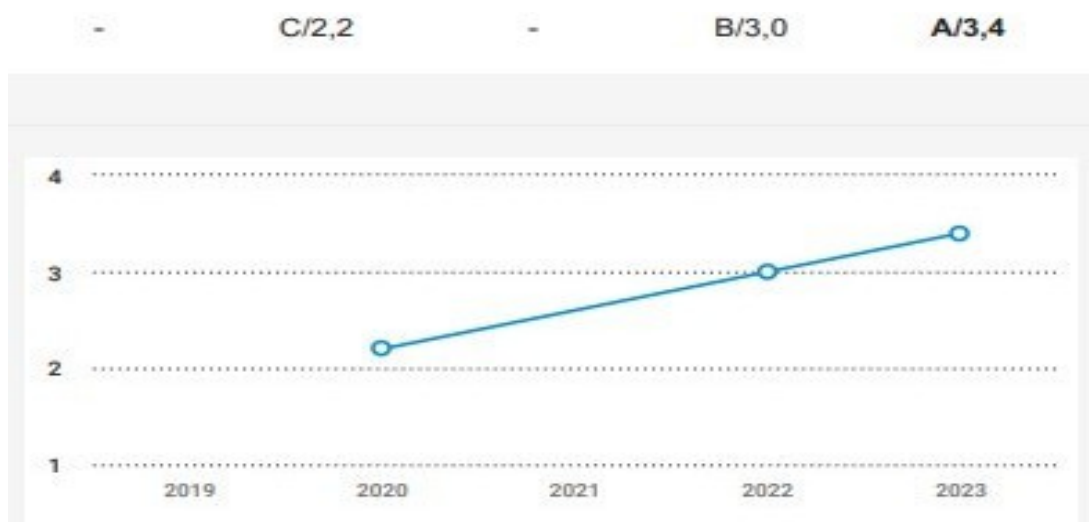


Рисунок 2.3- Фінансовий скоринг ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

Дані скорингу свідчать про те, що компанія володіє високим рівнем фінансової міцності та має низьку ймовірність зазнати негативних фінансових наслідків(табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

| Фінансовий індикатор                  | 2020  | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------|-------|------|------|------|
| Поточна ліквідність                   | 22,1% | 0,2% | 0,1% | 0,4% |
| Абсолютна ліквідність                 | 21,8% | 0,1% | 0%   | 0,1% |
| Коефіцієнт “кислотний тест”           | 21,9% | 0,1% | 0%   | 0,1% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 21,9% | 0,1% | 0%   | 0,1% |
| Відношення грошових коштів до активів | 21,6% | 0,1% | 0%   | 0,1% |
| Проміжний коефіцієнт покриття         | 21,9% | 0,1% | 0%   | 0,1% |

Аналіз показника поточної ліквідності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє оцінити рівень здатності підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Даний коефіцієнт є одним із базових індикаторів фінансової стійкості, оскільки відображає рівень забезпеченості короткострокових боргів ліквідними ресурсами та характеризує платоспроможність підприємства у короткостроковому періоді.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта поточної ліквідності мало тенденцію до поступового зниження. Зокрема, якщо у 2021 році значення даного показника становило 311,9%, то в наступні періоди спостерігалось його зменшення, і за підсумками 2023 року коефіцієнт склав 214,2%. Подібна динаміка свідчить про певні структурні зміни у формуванні оборотного капіталу підприємства та може бути наслідком як скорочення обсягу високоліквідних оборотних активів, так і зростання поточних зобов'язань в умовах підвищеного економічного навантаження.

Разом із тим, незважаючи на зниження, фактичні значення коефіцієнта залишаються вищими за нормативний рівень, що вказує на збереження достатньої платоспроможності підприємства та його здатності виконувати короткострокові фінансові зобов'язання без критичних ризиків втрати ліквідності. Певне покращення показника у 2023 році порівняно з попереднім періодом може свідчити про часткову стабілізацію фінансових потоків, оптимізацію структури оборотних активів або більш ефективне управління

поточними зобов'язаннями.

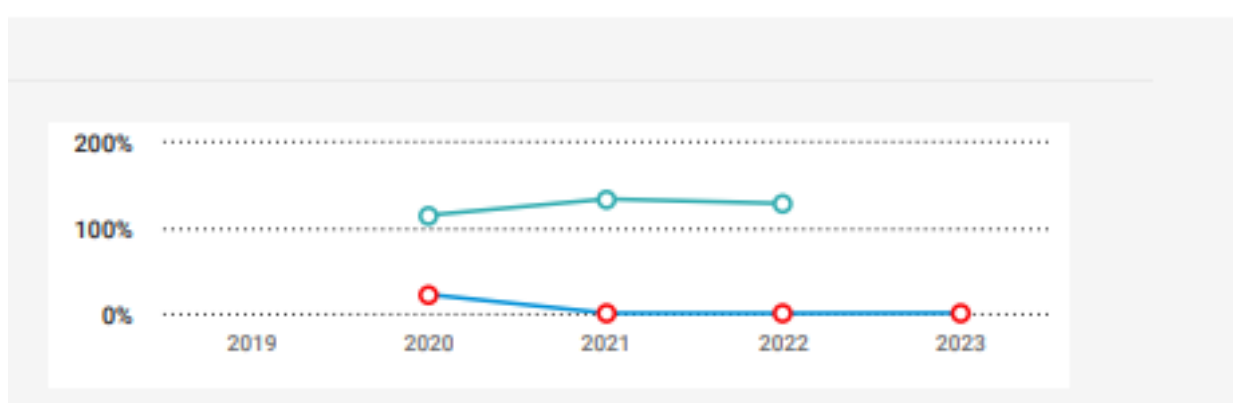


Рисунок 2.4 –Поточна ліквідність ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

Поглиблений аналіз показників ліквідності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє більш комплексно оцінити рівень поточної платоспроможності підприємства, ефективність управління оборотними активами та його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливу аналітичну цінність має коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини активів — грошових коштів та їх еквівалентів. Результати проведеного аналізу свідчать, що у початковому періоді підприємство мало достатній рівень миттєвої платоспроможності — у 2020 році значення показника становило 21,8%, що свідчило про наявність відповідного резерву грошових ресурсів. Проте вже у 2021 році відбулося різке зниження цього коефіцієнта до 0,1%, після чого протягом наступних років показник залишався практично незмінним. Подібна динаміка може свідчити про суттєве скорочення обсягу вільних грошових коштів, перенаправлення ресурсів на фінансування операційної діяльності або збільшення поточних боргових зобов'язань. Така тенденція потенційно формує додаткові ризики для підтримання фінансової гнучкості підприємства у короткостроковому періоді.

Наступним важливим індикатором є коефіцієнт швидкої ліквідності (acid-test ratio), який дозволяє оцінити здатність підприємства погашати

короткострокову заборгованість за рахунок найбільш мобільних активів без урахування запасів. За результатами дослідження встановлено, що упродовж аналізованого періоду спостерігалось зниження даного показника, особливо у 2021–2022 роках, з частковим покращенням у 2023 році. Подібна динаміка свідчить про скорочення обсягу швидко реалізованих активів відносно поточних зобов'язань, що може бути пов'язано зі зростанням дебіторської заборгованості, уповільненням оборотності фінансових ресурсів або підвищенням боргового навантаження.

Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом термінової (швидкої) ліквідності, який також демонструє поступове зниження впродовж досліджуваного періоду. Це вказує на певне зниження рівня фінансової мобільності підприємства та потребує більш ефективного контролю за структурою оборотних активів і розрахунковою дисципліною.

Додатково проведено оцінювання проміжного коефіцієнта покриття, який також характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних ресурсів. Отримані результати свідчать про аналогічну тенденцію до зниження, що підтверджує загальне послаблення ліквідності підприємства в короткостроковому періоді.

**Таблиця 2.13**

**Аналіз показників прибутковості ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Фінансовий індикатор</b>             | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROA-Рентабельність активів              | 0,7%        | 1,5%        | 3,4%        | 16,5%       |
| Рентабельність власного капіталу        | 24,8%       | 160,6%      | 537,7%      | 417,5%      |
| RCA-Рентабельність оборотних активів    | 3,3%        | 662,5%      | 3562,5%     | 4760%       |
| NPM - Чиста маржа                       | 0%          | 0,1%        | 0,2%        | 0,5%        |
| ROTA - Рентабельність загальних активів | 0,7%        | 1,5%        | 3,4%        | 16,5%       |
| Рентабельність операційних витрат       | 122,2%      | 104%        | 104%        | 103,3%      |
| Чиста рентабельність витрат             | 22,2%       | 4%          | 4%          | 3,3%        |

Проведений аналіз показників прибутковості та фінансової стійкості ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дає можливість оцінити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, результативність фінансово-господарської діяльності та ступінь його економічної незалежності

в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових індикаторів ефективності управління ресурсами є рентабельність активів (ROA), яка характеризує здатність підприємства генерувати прибуток за рахунок використання всього наявного майнового комплексу. За результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом 2020–2023 років спостерігається стійка позитивна динаміка цього показника: з 0,7% у 2020 році до 16,5% у 2023 році. Подібне зростання свідчить про поступове підвищення ефективності використання активів, покращення структури ресурсного забезпечення та зростання загальної продуктивності господарської діяльності.

Не менш важливим індикатором є рентабельність власного капіталу (ROE), яка відображає дохідність фінансових вкладень власників підприємства. Аналіз динаміки цього показника демонструє суттєве зростання — з 24,8% у 2020 році до 417,5% у 2023 році. Таке стрімке збільшення може бути обумовлене зростанням чистого фінансового результату, підвищенням ефективності використання власних ресурсів та загальним покращенням фінансової результативності підприємства. Водночас настільки високі значення можуть також свідчити про відносно невеликий обсяг власного капіталу при зростанні прибутковості, що потребує додаткового стратегічного аналізу структури джерел фінансування.

Особливо суттєву позитивну динаміку демонструє рентабельність оборотних активів, яка протягом досліджуваного періоду зросла з 3,3% до 4760,0%. Подібна тенденція вказує на значне підвищення ефективності використання оборотного капіталу, прискорення оборотності ресурсів, оптимізацію структури поточних активів та більш результативне управління фінансовими потоками підприємства.

Позитивна тенденція також спостерігається за показником чистої маржі прибутку, який демонструє частку чистого прибутку в загальному обсязі реалізації продукції та послуг. Якщо у 2020 році цей показник був фактично нульовим, то у 2023 році його значення досягло 0,05%, що свідчить про

поступове зростання прибутковості кожної гривні реалізованої продукції та покращення ефективності операційної діяльності.

Аналіз рентабельності операційних витрат виявив дещо іншу тенденцію. Незважаючи на загальне зростання прибутковості підприємства, даний показник протягом досліджуваного періоду знизився з 122,2% до 103,3%. Це може свідчити про збільшення собівартості послуг, зростання адміністративних витрат, витрат на персонал або підвищення вартості матеріально-технічного забезпечення в умовах воєнного стану.

Подібна тенденція спостерігається і за чистою рентабельністю витрат, значення якої знизилася з 22,2% у 2020 році до 3,3% у 2023 році. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, це може свідчити про підвищення витратного навантаження, зміну структури витрат або посилення впливу зовнішніх економічних чинників.

**Таблиця 2.14**

**Аналіз показників платоспроможності підприємства ТОВ «НІКА  
ГАРАНТ»**

| <b>Фінансовий індикатор</b>                               | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Коефіцієнт автономії                                      | 0,7%        | 1,5%        | 3,4%        | 16,5%       |
| Відношення чистого боргу до EBITDA                        | 0,2         | 2,1         | 1,4         | 0,8         |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 0,9%        | 1,5%        | 3,4%        | 16,6%       |
| Платоспроможність   | 0,99        | 1,02        | 0,97        | 0,84        |

Поглиблений аналіз показників фінансової стійкості та боргового навантаження ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє оцінити здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, ефективно управляти залученим капіталом та своєчасно виконувати власні фінансові зобов'язання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Одним із ключових індикаторів боргової стійкості виступає показник співвідношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA), який характеризує можливість підприємства погашати боргові зобов'язання за рахунок операційного прибутку до вирахування відсотків, податків та амортизаційних відрахувань. За результатами проведеного аналізу

встановлено, що протягом 2020–2022 років значення даного показника мало тенденцію до поступового зростання. Подібна динаміка може свідчити про збільшення обсягу залучених фінансових ресурсів, розширення масштабів операційної діяльності або активізацію інвестиційних процесів. Водночас значення коефіцієнта залишалося в межах допустимого рівня, що свідчить про контрольований характер боргового навантаження та відсутність критичних загроз фінансовій стабільності підприємства.

Важливим показником довгострокової фінансової стійкості є коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, який характеризує рівень забезпеченості довгострокових активів внутрішніми джерелами фінансування. Результати розрахунків показують, що протягом аналізованого періоду цей показник зберігав стабільно позитивну динаміку та щорічно зростав, досягнувши у 2023 році значення 16,6. Така тенденція свідчить про достатньо високий рівень фінансової незалежності підприємства, здатність фінансувати власні капітальні вкладення без надмірного залучення зовнішніх ресурсів та ефективного управління структурою капіталу.

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт платоспроможності, який відображає загальну здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Аналіз динаміки даного показника свідчить про його нестабільний характер протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2020–2021 роках спостерігалось поступове покращення рівня платоспроможності, то у 2022–2023 роках зафіксовано певне зниження, внаслідок чого у 2023 році значення коефіцієнта склало 0,84. Подібна тенденція може бути пов'язана зі збільшенням поточних зобов'язань, зростанням операційних витрат, зміною структури активів або загальним посиленням економічних ризиків в умовах воєнного стану.

**Таблиця 2.15**

**Аналіз ділової активності ТОВ “НІКА ГАРАНТ”**

| <b>Фінансовий індикатор</b>   | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Оборотність загальних активів | 43,9        | 10,3        | 26          | 30,1        |
| Оборотність робочого капіталу | -60,7       | -12         | -26,8       | -33,4       |

|   |        |         |   |   |
|---|--------|---------|---|---|
| Оборотність дебіторської заборгованості | 4181,3 | 16677,2 | - | - |
|---|--------|---------|---|---|

Проведений аналіз показників ділової активності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє оцінити рівень ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, швидкість обороту капіталу та результативність управління оборотними активами в процесі здійснення господарської діяльності. Саме показники ділової активності формують аналітичну основу для оцінювання операційної ефективності підприємства, його здатності генерувати дохід та підтримувати стабільний рівень фінансової результативності.

Одним із ключових показників виступає коефіцієнт оборотності загальних активів, який характеризує ефективність використання всіх ресурсів підприємства у процесі формування доходу. За результатами проведених розрахунків встановлено, що у 2021–2022 роках даний показник демонстрував певне зниження, що може свідчити про тимчасове уповільнення обороту капіталу, збільшення обсягів активів порівняно з темпами зростання виручки або вплив зовнішніх кризових чинників на інтенсивність господарської діяльності. Водночас у 2023 році спостерігається часткове відновлення показника до рівня 30,1, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання майнового потенціалу та активізацію операційної діяльності підприємства.

Аналіз оборотності робочого капіталу свідчить про наявність певних дисбалансів у системі управління оборотними ресурсами. Протягом досліджуваного періоду даний показник мав від’ємні значення та демонстрував тенденцію до поглиблення негативної динаміки — від  $-12,0$  у 2021 році до  $-33,4$  у 2023 році. Подібна ситуація може бути наслідком зростання короткострокових зобов’язань, недостатнього обсягу власних оборотних коштів або неефективного управління структурою поточних активів. Така тенденція потребує підвищеної уваги з боку фінансового менеджменту підприємства, оскільки може впливати на загальну фінансову гнучкість та операційну стійкість.

Окремий аналітичний інтерес становить коефіцієнт оборотності

дебіторської заборгованості, який характеризує швидкість повернення коштів від покупців та ефективність кредитної політики підприємства. За результатами аналізу встановлено, що у 2021 році показник досяг надзвичайно високого значення — 16677,2, що свідчить про мінімальний обсяг дебіторської заборгованості та високий рівень платіжної дисципліни контрагентів. Однак у 2022 році значення показника суттєво знизилося, що може бути наслідком зміни умов розрахунків із клієнтами, затримки оплат, посилення кризових факторів або впливу воєнного стану на платоспроможність замовників.

Позитивну динаміку розвитку підприємства також підтверджує аналіз чистого доходу від реалізації продукції та послуг. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось суттєве зростання обсягів реалізації. Зокрема, у 2022 році чистий дохід збільшився на 367,5% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році приріст склав ще 52,9%. Подібна динаміка свідчить про розширення обсягів господарської діяльності, активізацію роботи з клієнтами та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас у 2021 році було зафіксовано тимчасове скорочення обсягів реалізації порівняно з 2020 роком, що може бути обумовлено впливом зовнішніх економічних факторів, змінами ринкової кон'юнктури або внутрішньою реструктуризацією бізнес-процесів.

Таким чином, аналіз ключових показників діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» за 2020–2023 роки свідчить про загальне покращення операційної результативності, зростання доходності та зміцнення фінансових результатів підприємства. Разом із цим зниження ефективності управління витратами та робочим капіталом вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового менеджменту, оптимізації витратної політики та підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів, що стане важливою передумовою довгострокового розвитку підприємства.

### **2.3. Оцінювання стану, структури та ефективності функціонування системи кадрового забезпечення підприємства**

Однією з ключових складових забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку ТОВ «НІКА ГАРАНТ» виступає ефективно організована система кадрового забезпечення, яка формує основу для підтримання безперервності операційної діяльності, реалізації стратегічних цілей та збереження конкурентних позицій підприємства на ринку. З огляду на специфіку діяльності компанії, що функціонує у сфері охоронних та безпекових послуг, людський капітал виступає одним із головних стратегічних ресурсів, від якості формування, розвитку та використання якого безпосередньо залежить рівень сервісу, репутація підприємства та ефективність його бізнес-моделі.

Дослідження внутрішньої системи управління персоналом показало, що кадрове забезпечення підприємства побудоване на поєднанні традиційних управлінських принципів із сучасними елементами стратегічного HR-менеджменту. Базовим інструментом регулювання кадрових процесів виступає кадрова політика підприємства, яка визначає основні принципи формування трудового колективу, порядок підбору персоналу, адаптації нових працівників, професійного розвитку, оцінювання результативності праці, мотивації та утримання кадрового потенціалу.

Система управління персоналом на підприємстві формується відповідно до вимог чинного трудового законодавства України, внутрішніх нормативних документів, колективних домовленостей та стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому кадрова політика підприємства не є статичною, а систематично переглядається та адаптується до змін зовнішнього середовища,

трансформації ринку праці, галузевих вимог та специфіки функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Особливістю кадрової системи підприємства є поєднання адміністративних механізмів управління з практикою формування професійно орієнтованого трудового колективу. Значна увага приділяється не лише забезпеченню підприємства необхідною кількістю працівників, але й підтриманню належного рівня професійної підготовки, дисципліни, психологічної стійкості та готовності персоналу працювати в умовах підвищеного ризику, що є особливо важливим для підприємств охоронного сектору. Опис системи управління персоналом ґрунтується на матеріалах підприємства

Комплексне дослідження системи кадрового забезпечення доцільно розпочинати з аналізу **руху персоналу**, оскільки саме показники кадрової динаміки дозволяють оцінити стабільність трудового колективу, ефективність процесів найму, адаптації та утримання працівників, а також виявити потенційні кадрові ризики.

Для оцінювання стану кадрового забезпечення підприємства було проведено аналіз руху кадрів за останні три роки, результати якого систематизовано у таблиці 2.16.

**Таблиця 2.16**

**Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Показники                            | 2021 | 2022 | 2023 | +/-   |       | %     |       |
|--------------------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|                                      |      |      |      | 22/21 | 23/22 | 22/21 | 23/22 |
| Прийнято працівників, люд.           | 2    | 7    | 2    | 5     | -5    | 250,0 | -71,4 |
| Вибуло працівників, люд.             | 3    | 1    | 2    | -2    | 1     | -66,7 | 100,0 |
| Загальна чисельність персоналу, люд. | 10   | 16   | 16   | 6     | 0     | 60,0  | 0,0   |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Проведений аналіз показників руху персоналу ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє оцінити рівень стабільності трудового колективу, інтенсивність кадрових змін та ефективність реалізації кадрової політики підприємства в

умовах трансформації бізнес-середовища. Результати дослідження свідчать, що протягом аналізованого періоду кадрова система підприємства характеризувалася відносно стабільною структурою зайнятості та помірною динамікою кадрового руху.

Зокрема, у 2022 році на підприємстві спостерігалось суттєве зростання середньооблікової чисельності персоналу, яке склало 60% порівняно з попереднім роком. Подібна динаміка може свідчити про розширення масштабів господарської діяльності підприємства, збільшення обсягів надання послуг, посилення виробничого навантаження або необхідність розширення кадрового потенціалу внаслідок активізації ринкової діяльності. Зростання чисельності персоналу також може бути пов'язане з адаптацією підприємства до нових умов функціонування, формуванням додаткових робочих змін або розширенням функціональних напрямів діяльності.

У 2023 році інтенсивність кадрових змін дещо знизилася. Протягом звітнього періоду на роботу було прийнято 2 працівники, що на 71,4% менше порівняно з попереднім роком. Одночасно кількість звільнених працівників також становила 2 особи, унаслідок чого загальна чисельність персоналу фактично залишилася на рівні 2022 року. Подібна стабілізація кадрового складу може свідчити про завершення етапу активного розширення штату, досягнення оптимальної чисельності працівників або стабілізацію виробничих процесів підприємства.

Незначні коливання кадрового складу впродовж останніх років свідчать про сформований рівень кадрової стабільності та достатньо ефективну систему утримання персоналу. Для підприємства характерний високий рівень професійної згуртованості колективу, оскільки значна частина працівників здійснює трудову діяльність на підприємстві протягом тривалого періоду, а частина персоналу працює ще з початкових етапів функціонування компанії. Це сприяє формуванню ефективної внутрішньої комунікації, високого рівня взаєморозуміння між працівниками, швидкому виконанню виробничих завдань та зниженню витрат на адаптацію нових співробітників. Висновки

базуються на кадрових матеріалах підприємства

Крім того, стабільність кадрового складу позитивно впливає на організаційну культуру підприємства, рівень виконавської дисципліни та якість реалізації управлінських рішень, що є особливо важливим для підприємств, діяльність яких пов'язана з високою відповідальністю, оперативністю та необхідністю командної взаємодії.

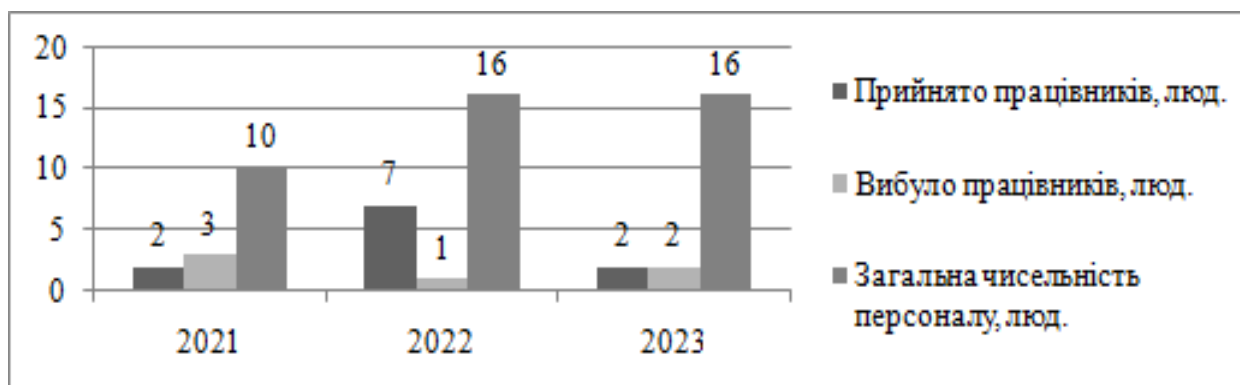


Рисунок 2.5 -Динаміка руху кадрів ТОВ «НІКА ГАРАНТ»

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Графічна інтерпретація показників руху персоналу, представлена на рисунку 2.17, наочно підтверджує результати проведеного кадрового аналізу та дозволяє візуально оцінити динаміку змін у структурі зайнятості ТОВ «НІКА ГАРАНТ» протягом досліджуваного періоду. Аналіз графічних даних свідчить про відсутність критичних кадрових коливань у 2023 році, що характеризує підприємство як організацію зі сформованим та відносно стабільним трудовим колективом.

Водночас у 2021–2022 роках спостерігалися певні зміни у чисельності працівників, які були пов'язані насамперед із розширенням масштабів господарської діяльності, необхідністю залучення додаткового персоналу та адаптацією підприємства до нових умов функціонування в умовах змін зовнішнього середовища. Проте навіть за наявності окремих кадрових змін підприємству вдалося зберегти загальну стабільність кадрової структури, уникнути критичного зростання плинності кадрів та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Стабілізація чисельності персоналу в останньому досліджуваному періоді свідчить про завершення етапу активного формування кадрового потенціалу, досягнення оптимального співвідношення між потребами підприємства та фактичним кадровим забезпеченням, а також про ефективність реалізованої кадрової політики. Подібна тенденція позитивно впливає на внутрішню організаційну культуру, якість командної взаємодії, рівень виконавської дисципліни та загальну продуктивність праці. Узагальнення базується на кадрових матеріалах підприємства

Наступним етапом комплексного дослідження кадрового забезпечення є аналіз **якісного складу персоналу підприємства**, який дозволяє оцінити професійно-кваліфікаційні характеристики працівників, вікову структуру, освітній рівень, стаж роботи та інші соціально-трудова параметри, що безпосередньо впливають на ефективність використання людського капіталу.

Дослідження кадрового складу в динаміці трьох років дає можливість визначити тенденції розвитку трудового потенціалу підприємства, виявити структурні зміни в складі персоналу та оцінити відповідність кадрового ресурсу стратегічним потребам ТОВ «НІКА ГАРАНТ».

Основні показники кадрового складу підприємства та їх порівняльна характеристика за досліджуваний період представлені у таблиці 2.17.

**Таблиця 2.17**

**Кадровий склад підприємства ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Категорії персоналу                       | 2021 |        | 2022 |        | 2023 |        | Відхилення 22/23 |         |
|---|------|--------|------|--------|------|--------|------------------|---------|
|   | люд. | %      | люд. | %      | люд. | %      | люд.             | доля, % |
| Адміністративно-управлінський персонал    | 3    | 30,00  | 5    | 30,00  | 5    | 30,00  | 0                | 0,00    |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 6    | 56,00  | 9    | 57,00  | 9    | 57,00  | 0                | 0,00    |
| Допоміжний персонал                       | 1    | 14,00  | 2    | 13,00  | 2    | 13,00  | 0                | 0,00    |
| <b>Разом</b>                              | 10   | 100,00 | 16   | 100,00 | 16   | 100,00 | 0                | 0,00    |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Проведений аналіз структури кадрового складу ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дає можливість оцінити ефективність формування трудового потенціалу

підприємства, збалансованість кадрової структури та відповідність чисельності окремих категорій працівників виробничим і стратегічним потребам компанії.

За результатами дослідження даних таблиці 2.17 встановлено, що протягом 2022–2023 років фактична чисельність **адміністративно-управлінського персоналу** залишалася незмінною. Подібна стабільність кадрового складу управлінської ланки свідчить про сформовану систему організаційного управління, відсутність потреби у структурній реорганізації керівного складу та достатній рівень ефективності існуючої моделі управління підприємством.

Збереження сталої чисельності управлінського персоналу пояснюється насамперед галузевою специфікою функціонування ТОВ «НІКА ГАРАНТ», особливостями організації операційних процесів, а також сформованим досвідом роботи підприємства на ринку. Для компаній, діяльність яких пов'язана з охоронними послугами, координацією персоналу, оперативним реагуванням та контролем виконання функціональних завдань, стабільність управлінської ланки виступає важливим фактором підтримання дисципліни, швидкості прийняття рішень та безперервності бізнес-процесів.

Крім того, незмінність управлінського складу може свідчити про високий рівень професійної компетентності керівного персоналу, сформованість внутрішніх управлінських комунікацій та відсутність критичних кадрових ризиків у системі менеджменту. Водночас співвідношення між адміністративним, оперативним та допоміжним персоналом у структурі підприємства можна вважати економічно обґрунтованим і таким, що відповідає поточним масштабам діяльності підприємства. Висновки базуються на кадрових даних підприємства

Позитивним аспектом є також те, що стабільність управлінського персоналу сприяє збереженню корпоративної культури, послідовності реалізації кадрової політики, ефективному контролю за виконанням стратегічних завдань та підтриманню високого рівня внутрішньої

організаційної дисципліни.

Для більш наочного представлення динаміки кадрової структури на основі внутрішніх даних підприємства було сформовано схему розподілу персоналу за основними категоріями в розрізі досліджуваних років, що дозволяє візуально оцінити співвідношення між управлінським, виробничим та допоміжним персоналом.

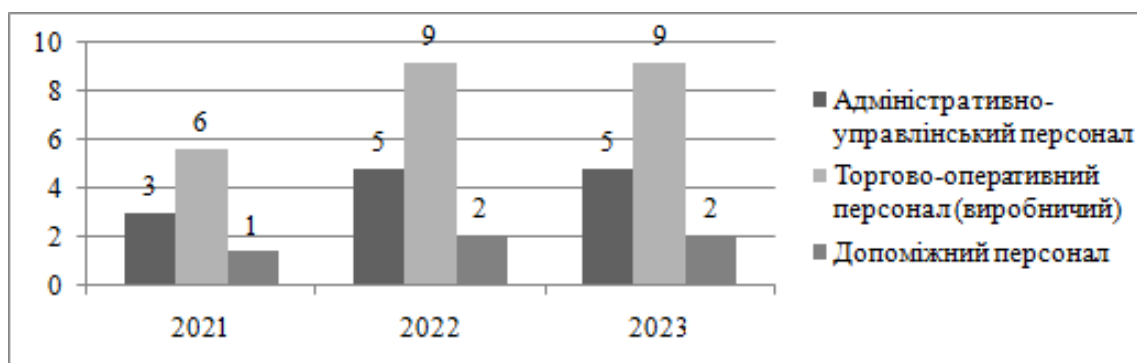


Рисунок 2.6 - Структура кадрового складу ТОВ «НІКА ГАРАНТ» по роках

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Графічне відображення кадрової структури, представлене на рисунку 2.6, наочно підтверджує стабільність внутрішнього розподілу трудових ресурсів у ТОВ «НІКА ГАРАНТ» протягом досліджуваного періоду. Аналіз отриманих результатів свідчить, що співвідношення між адміністративно-управлінським, оперативно-виробничим та допоміжним персоналом упродовж аналізованих років залишалось практично незмінним, що характеризує кадрову систему підприємства як достатньо збалансовану та організаційно стійку.

Подібна стабільність структури персоналу свідчить про раціональний підхід керівництва до формування кадрового потенціалу, ефективний розподіл функціональних обов'язків між структурними категоріями працівників та відсутність потреби у суттєвих кадрових реорганізаціях. Збереження сталого співвідношення між категоріями персоналу також вказує на сформовану виробничо-управлінську модель, яка відповідає масштабам діяльності підприємства, галузевій специфіці та поточним потребам ринку.

Особливо важливим є той факт, що при розширенні обсягів господарської діяльності підприємству вдалося зберегти управлінську рівновагу, не допускаючи надмірного адміністративного навантаження або дефіциту виробничого персоналу. Це позитивно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, якість виконання операційних завдань та загальну продуктивність трудового колективу. Узагальнення здійснено на основі кадрових матеріалів підприємства

Водночас кількісний аналіз кадрової структури не дає повного уявлення про якість трудового потенціалу підприємства. Саме тому наступним важливим етапом дослідження кадрового забезпечення виступає аналіз якісного складу персоналу, який дозволяє оцінити рівень професійної підготовки працівників, їх освітній потенціал, вікову структуру, трудову мобільність та перспективи подальшого розвитку кадрового ресурсу.

Особливу аналітичну цінність у цьому контексті має дослідження персоналу за рівнем освіти та віковими категоріями, оскільки саме ці характеристики безпосередньо впливають на рівень професійної компетентності працівників, здатність до адаптації в умовах цифровізації, швидкість освоєння нових технологій та ефективність реалізації стратегічних завдань підприємства.

Основні показники структури персоналу за рівнем освіти та віковими групами в динаміці останніх років систематизовано у таблиці 2.18.

**Таблиця 2.18**

**Характеристика персоналу за освітою та віком на ТОВ “НІКА  
ГАРАНТ”**

| Вік          | З вищою освітою, чол. |      | Зі середньою спеціальною освітою, чол. |      | Із загальною середньою освітою, чол. |      | Усього, чол. |      | Частка в загальній кількості, % |       |
|--------------|-----------------------|------|--|------|--------------------------------------|------|--------------|------|---------------------------------|-------|
|              | 2022                  | 2023 | 2022                                   | 2023 | 2022                                 | 2023 | 2022         | 2023 | 2022                            | 2023  |
| До 30 років  | 4                     | 5    | 2                                      | 2    | 1                                    | 1    | 7            | 8    | 43,75                           | 50,00 |
| Від 30 до 45 | 2                     | 2    | 2                                      | 2    | 1                                    | 1    | 5            | 5    | 31,25                           | 31,25 |
| Від 45 до 55 | 1                     | 1    | 1                                      | 1    | 1                                    | 0    | 3            | 2    | 18,75                           | 12,50 |

|          |   |   |   |   |   |   |    |    |      |        |
|----------|---|---|---|---|---|---|----|----|------|--------|
| Понад 55 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1  | 1  | 6,25 | 6,25   |
| Разом    | 8 | 8 | 5 | 6 | 3 | 2 | 16 | 16 | 100  | 100,00 |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Проведений аналіз вікової структури персоналу ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє оцінити демографічні характеристики трудового колективу, рівень кадрової мобільності та потенціал підприємства до професійного розвитку в довгостроковій перспективі. Отримані результати свідчать, що кадровий склад підприємства характеризується відносно молодого віковою структурою, що є позитивним фактором для забезпечення гнучкості бізнес-процесів, адаптивності до технологічних змін та швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

За даними проведеного аналізу встановлено, що в структурі персоналу протягом 2022–2023 років найбільшу питому вагу займали працівники вікової категорії **до 30 років**. При цьому у 2023 році частка даної групи у загальній чисельності персоналу мала тенденцію до зростання, що свідчить про поступове омолодження трудового колективу та активне залучення молодих фахівців до діяльності підприємства. Подібна кадрова політика створює сприятливі умови для впровадження інноваційних підходів до роботи, підвищення цифрової компетентності персоналу та формування високого рівня трудової мобільності.

Водночас вагоме місце в кадровій структурі займають працівники вікової групи від 30 до 45 років, які формують основу професійного та організаційного потенціалу підприємства. Саме ця категорія працівників поєднує достатній практичний досвід, сформовані професійні компетенції та високий рівень продуктивності праці, що позитивно впливає на стабільність операційної діяльності підприємства.

Аналіз динаміки старших вікових категорій свідчить, що у 2023 році чисельність працівників віком від 45 до 55 років дещо скоротилася. Така зміна може бути пов'язана із природними кадровими процесами, зокрема завершенням трудової діяльності окремих працівників або переходом на

пенсійне забезпечення. Частка працівників віком понад 55 років залишається незначною, що загалом характерно для підприємств із високою інтенсивністю операційної діяльності, де важливими є мобільність, здатність до швидкого освоєння нових технологій, багатофункціональність та оперативність прийняття рішень. Аналіз виконано на основі кадрових даних підприємства

Результати проведених розрахунків також дозволили визначити середній вік працівників підприємства, який становить 34,3 роки. Отримане значення свідчить про оптимальне поєднання молодого кадрового потенціалу та достатнього професійного досвіду працівників, що формує сприятливі передумови для ефективного функціонування підприємства, підтримання високого рівня працездатності колективу та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

В табл. 2.19 подані дані щодо персоналу підприємства ТОВ «НІКА ГАРАНТ» за статтю в динаміці 3-х років. При аналізі персоналу за статтю використовується розподіл за категорією персоналу, як у попередньому кроці: адміністративно-управлінський, торгово-оперативний (виробничий) та допоміжний.

**Таблиця 2.19**

**Характеристика персоналу за статтю на ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Категорії персоналу                       | 2021     |          | 2022      |          | 2023      |          | Відхилення<br>23/22 +/- |          | Відхилення<br>23/22 % |             |
|---|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------|
|   | ч        | ж        | ч         | ж        | ч         | ж        | ч                       | ж        | ч                     | ж           |
| Адміністративно-управлінський персонал    | 2        | 1        | 3         | 1        | 3         | 1        | 0                       | 0        | 0,00                  | 0,00        |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 4        | 2        | 6         | 3        | 6         | 3        | 0                       | 0        | 0,00                  | 0,00        |
| Допоміжний персонал                       | 1        | 0        | 1         | 1        | 1         | 1        | 0                       | 0        | 0,00                  | 0,00        |
| <b>Разом</b>                              | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>11</b> | <b>5</b> | <b>11</b> | <b>5</b> | <b>0</b>                | <b>0</b> | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b> |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

Проведений аналіз статевої структури персоналу ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дозволяє зробити висновок про специфіку формування трудового колективу

підприємства, яка безпосередньо пов'язана з галузевими особливостями його діяльності. Зокрема, встановлено, що у всіх категоріях персоналу переважають чоловіки, частка яких становить близько 70% від загальної чисельності працівників. Така диспропорція зумовлена характером виконуваних робіт, що передбачають підвищені фізичні навантаження, роботу в складних або потенційно небезпечних умовах, а також необхідність швидкого реагування на виробничі або операційні завдання.

Разом із тим наявність жінок у структурі персоналу, насамперед у адміністративно-управлінській та допоміжній категоріях, свідчить про певний рівень диверсифікації кадрового складу та забезпечення функціональної збалансованості підприємства. Подібна структура дозволяє поєднувати фізичну витривалість, необхідну для виконання операційних завдань, із аналітичними, організаційними та комунікаційними компетенціями, що формують основу ефективного управління.

**Таблиця 2.20**

**Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Показники   | Звітний рік | Поточний рік | Відхилення |        |
|---|-------------|--------------|------------|--------|
|   |             |              | +/-        | %      |
| 1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.            | 16          | 16           | 0          | 0,00   |
| 2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол. | 7           | 2            | -5         | -71,43 |
| 3. Вибуло працівників                                       | 1           | 2            | 1          | 100,00 |
| - з власного бажання  | 1           | 1            | 0          | 0,00   |
| - вибуття на навчання, вихід на пенсію і т. д.              | 0           | 1            | 1          | -      |
| 4. Коефіцієнт обороту:                                      |             |              |            |        |
| - з приймання, %  | 43,75       | 12,50        | -31,25     | -      |
| - з звільнення, %   | 6,25        | 12,50        | 6,25       | -      |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів, %                           | 6,25        | 12,50        | 6,25       | -      |

|                                     |       |       |      |   |
|-------------------------------------|-------|-------|------|---|
| 6. Коефіцієнт загального обороту, % | 50,00 | 50,00 | 0,00 | - |
|-------------------------------------|-------|-------|------|---|

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

За результатами аналітичного опрацювання даних табл. 2.20 встановлено, що у 2022 році на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ» значення коефіцієнта обороту кадрів за звільненням було суттєво нижчим порівняно з коефіцієнтом обороту за прийняттям працівників. Така тенденція свідчить про розширення кадрового складу підприємства та збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Водночас у 2023 році спостерігається збалансування зазначених показників, що характеризує відносну стабілізацію чисельності персоналу, оскільки кількість прийнятих працівників фактично відповідала кількості звільнених.

Особливу увагу в системі оцінювання кадрової політики підприємства слід приділяти коефіцієнту плинності кадрів, який виступає одним із ключових індикаторів ефективності управління персоналом. Загальноприйнятим вважається рівень цього показника в межах 3–5%, що свідчить про природні процеси оновлення трудового колективу без суттєвих негативних наслідків для діяльності організації. Перевищення зазначеного рівня, навпаки, може сигналізувати про наявність внутрішніх управлінських проблем, погіршення соціально-психологічного клімату або недостатню мотивацію працівників.

Значне зростання плинності персоналу створює для підприємства низку ризиків як організаційного, так і фінансового характеру. Часта зміна працівників призводить до порушення безперервності виробничих та управлінських процесів, зниження продуктивності праці, збільшення часу на адаптацію нових співробітників, а також до додаткових витрат, пов'язаних із пошуком, відбором, навчанням та професійною інтеграцією персоналу. За відсутності належної реакції керівництва такі тенденції можуть негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства та перспективах його подальшого розвитку.

Дослідження руху персоналу на ТОВ «НІКА ГАРАНТ» дає підстави стверджувати, що основними чинниками кадрової плинності виступають підвищене робоче навантаження, значна відповідальність, покладена на працівників у процесі комплексного супроводу клієнтських замовлень, а також вплив зовнішніх соціально-економічних обставин. Зокрема, функціонування підприємства в умовах воєнного стану обумовлює додаткові кадрові втрати, пов'язані з мобілізацією частини працівників до лав Збройних Сил України.

Оцінювання ефективності використання трудового потенціалу доцільно здійснювати у тісному взаємозв'язку з аналізом системи оплати праці. Підвищення продуктивності праці формує економічні передумови для зростання рівня матеріального стимулювання персоналу. Разом із тим для забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства темпи приросту продуктивності праці мають перевищувати темпи збільшення витрат на оплату праці. Саме за таких умов створюються можливості для підвищення фінансової стійкості підприємства та забезпечення розширеного відтворення.

Завершальним етапом оцінювання кадрового потенціалу підприємства є проведення детального аналізу фонду оплати праці в розрізі окремих категорій персоналу, а також дослідження динаміки його зміни протягом трирічного періоду. Узагальнені результати такого аналізу доцільно представити в табл. 2.21.

**Таблиця 2.21**

**Аналіз фонду заробітної плати на ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Категорії персоналу                    | 2021     |      | 2022     |      | 2023     |      | Відхилення 23/22 |       |
|--|----------|------|----------|------|----------|------|------------------|-------|
|  | тис.грн. | %    | тис.грн. | %    | тис.грн. | %    | +/-              | %     |
| Адміністративно-управлінський персонал | 431,6    | 33,1 | 742,8    | 33,5 | 835,2    | 33,9 | 92,4             | 12,45 |

|   |               |              |               |              |            |              |                |              |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|------------|--------------|----------------|--------------|
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 768,1         | 58,9         | 1294,9        | 58,4         | 1433,9     | 58,2         | 139,0          | 10,74        |
| Допоміжний персонал                       | 104,3         | 8,0          | 179,6         | 8,1          | 194,6      | 7,9          | 15,0           | 8,38         |
| <b>Разом</b>                              | <b>1304,0</b> | <b>100,0</b> | <b>2217,2</b> | <b>100,0</b> | <b>0,0</b> | <b>100,0</b> | <b>-2217,2</b> | <b>31,56</b> |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

За результатами аналізу даних табл. 2.21 встановлено, що структура фонду оплати праці на підприємстві формується відповідно до кількісного складу персоналу за окремими функціональними категоріями, однак розподіл фінансових ресурсів між ними не є повністю пропорційним. Така ситуація пояснюється відмінностями у рівні кваліфікації працівників, складності виконуваних функцій, ступені відповідальності та управлінському навантаженні.

Зокрема, частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності працівників у 2023 році становила 30%. При цьому на зазначену категорію припадало 33,9% загального фонду оплати праці підприємства, що зумовлено вищим рівнем посадових окладів, розширеним колом функціональних обов'язків та значним рівнем відповідальності за результати господарської діяльності підприємства.

Найбільшу частку кадрового складу формував торгово-оперативний (виробничий) персонал, питома вага якого становила 58% від загальної чисельності працівників. Відповідно частка фонду оплати праці цієї категорії складала 58,2%, що свідчить про відносно пропорційний розподіл фінансових ресурсів щодо кількісного складу виробничого персоналу та підтверджує його ключову роль у забезпеченні основної діяльності підприємства.

Допоміжний персонал займав 12% у загальній структурі зайнятих, тоді як частка фонду заробітної плати цієї категорії становила лише 7,9%. Така різниця пояснюється специфікою виконуваних робіт, нижчим рівнем складності трудових операцій, а також меншою потребою у спеціалізованій

професійній підготовці порівняно з іншими категоріями персоналу.

Наступним етапом дослідження є визначення основних факторів, що вплинули на зміну фонду заробітної плати підприємства, з подальшим узагальненням отриманих результатів у табл. 2.22.

**Таблиця 2.22**

**Визначення факторів впливу на зміну ФЗП підприємства ТОВ  
«НІКА ГАРАНТ»**

| <b>Показники</b>  | <b>План</b> | <b>Фактично</b> | <b>% виконання плану</b> | <b>Абсолютне відхилення +/-</b> |
|---|-------------|-----------------|--------------------------|---------------------------------|
| Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн.                      | 5365,2      | 5337,6          | 100,00                   | -27,6                           |
| Средньоспискова чисельність робітників, люд.              | 17,0        | 16,0            | 94,12                    | -1,0                            |
| Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн. | 26,3        | 27,8            | 100,00                   | 0,0                             |

*Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства*

За результатами аналізу даних табл. 2.22 встановлено, що визначальним фактором зміни фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ» стала середньооблікова чисельність працівників. Дослідження показало відхилення фактичного значення цього показника від планового рівня, що становило 5,88%, або одного працівника в абсолютному вимірі. Така ситуація свідчить про наявність кадрового дефіциту, який безпосередньо впливає не лише на обсяг фонду оплати праці, а й на загальну ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Однією з основних причин зазначеної ситуації є потреба підприємства у кваліфікованих і практично підготовлених спеціалістах, здатних оперативно адаптуватися до специфіки виробничо-комерційної діяльності. Водночас вузькопрофільний характер діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ», а також обмежена готовність керівництва інвестувати додаткові фінансові ресурси у професійне навчання та адаптацію нових працівників, створюють певні

труднощі у формуванні стабільного кадрового складу. У результаті процес залучення нових співробітників ускладнюється, що негативно позначається на кадровому забезпеченні підприємства.

Важливою складовою системи управління персоналом на підприємстві є організація охорони праці, яка здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема нормативно-правових актів у сфері охорони праці, пожежної безпеки, виробничої санітарії та екологічної безпеки. Такий підхід забезпечує формування належних умов праці та мінімізацію професійних ризиків.

На підприємстві впроваджено систему медичного контролю за станом здоров'я працівників, що передбачає проведення попередніх медичних оглядів під час прийняття на роботу, а також регулярних періодичних обстежень у процесі трудової діяльності. Особлива увага приділяється працівникам, зайнятим у шкідливих або потенційно небезпечних умовах праці, а також молодим працівникам віком до 21 року, для яких законодавством передбачено обов'язковий щорічний медичний контроль.

З метою забезпечення належного рівня виробничої безпеки працівники підприємства забезпечуються за рахунок роботодавця спеціальним одягом, спеціальним взуттям, засобами індивідуального захисту, а також необхідними санітарно-гігієнічними засобами. Крім того, для працівників, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем виробничого ризику, передбачено обов'язкове страхування від нещасних випадків.

На ТОВ «НІКА ГАРАНТ» також функціонує система постійного моніторингу стану охорони праці та дотримання вимог техніки безпеки. Регулярно проводяться перевірки технічного стану виробничих приміщень, інженерних комунікацій, будівельних конструкцій та споруд. Додатково на підприємстві застосовується система кількісного оцінювання стану охорони праці, результати якої використовуються як інструмент матеріального та морального стимулювання працівників до дотримання вимог безпеки та підвищення виробничої дисципліни.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що інтегральний проміжний показник, який характеризує рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства, наближається до одиниці, що свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку персоналу та достатньо результативну систему кадрового менеджменту на ТОВ «НІКА ГАРАНТ». Отримані значення підтверджують, що підприємство забезпечує відносно ефективне управління трудовими ресурсами та підтримує належний рівень кадрової стійкості.

Аналіз коефіцієнта плинності кадрів за 2021–2023 роки показав, що його значення не перевищувало 13%, що свідчить про відсутність критичного рівня вибуття працівників та характеризує кадровий рух як контрольований і відносно стабільний. Такий рівень плинності вказує на природне оновлення трудового колективу без суттєвих втрат для виробничої діяльності підприємства.

Показник стабільності персоналу протягом досліджуваного періоду демонстрував певні коливання, однак його середнє значення дозволяє зробити висновок про збереження загальної кадрової стійкості. Динаміка цього коефіцієнта також свідчить про поступове розширення кадрового складу підприємства та адаптацію системи управління персоналом до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із середнім рівнем оплати праці в регіоні. Така динаміка пояснюється систематичним підвищенням посадових окладів на підприємстві темпами, що випереджають середньорегіональні показники. На формування цього результату також суттєво впливає специфіка галузі діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ», яка потребує залучення професійно підготовлених фахівців.

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт кваліфікованості персоналу, значення якого перевищує 70%. Це характеризує підприємство як таке, що має достатньо високий рівень професійної підготовки працівників та значний інтелектуально-трудоий потенціал, що створює передумови для підвищення

конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Разом із тим проведений аналіз виявив і проблемні аспекти кадрового розвитку. Зокрема, коефіцієнт соціального розвитку залишається на недостатньо високому рівні та займає незначну частку у структурі сукупних витрат підприємства. Така ситуація може негативно впливати на рівень мотивації персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність працівників до підприємства та їх довгострокову зацікавленість у професійній реалізації саме в межах даної організації. Саме тому посилення соціальної складової кадрової політики має стати одним із пріоритетних напрямів подальшого розвитку системи управління персоналом ТОВ «НІКА ГАРАНТ».

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз системи кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ», а також проведено всебічну оцінку особливостей функціонування підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства із застосуванням SWOT-аналізу. Результати оцінювання дозволили визначити ключові стратегічні виклики, серед яких посилення конкурентного тиску на ринку, відносно низький бар'єр входу до галузі, нестабільність цін на сировинні ресурси, а також вплив макроекономічних і воєнних факторів на господарську

діяльність підприємства. Водночас були виявлені сильні сторони компанії, пов'язані з наявністю сформованої клієнтської бази, професійного кадрового потенціалу та гнучкості в адаптації до ринкових змін.

Окрему увагу приділено дослідженню фінансово-економічного стану підприємства. Проведений аналіз основних показників діяльності, структури активів, результатів господарювання та фінансового скорингу засвідчив достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Використання ринкового скорингу дозволило встановити, що ТОВ «НІКА ГАРАНТ» характеризується середнім рівнем ринкової сили та має потенціал для подальшого розширення конкурентних позицій.

Аналіз динаміки основних фінансових показників за 2020–2023 роки засвідчив позитивні тенденції у розвитку підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та сукупного доходу. Такі зміни свідчать про підвищення операційної ефективності та зростання ділової активності підприємства. Водночас дослідження виявило певні проблеми у сфері управління витратами, що вплинуло на ефективність формування чистого прибутку. Це вказує на необхідність удосконалення фінансового менеджменту, оптимізації витратної політики та більш раціонального використання ресурсного потенціалу.

У третьому підрозділі проведено комплексне оцінювання рівня кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ» із застосуванням системи кількісних та якісних методів аналізу. За результатами розрахунків інтегральний показник рівня розвитку кадрового потенціалу наблизився до одиниці, що свідчить про позитивну динаміку розвитку персоналу, достатньо ефективну кадрову політику та належний рівень організації кадрового забезпечення на підприємстві. Разом із тим результати дослідження показали, що керівництву підприємства доцільно приділити особливу увагу впливу зовнішніх чинників на кадрову стабільність, зокрема міграційним процесам, дефіциту кваліфікованих працівників, наслідкам воєнного стану та факторам,

що можуть посилювати ризики плинності персоналу. Це потребує формування адаптивної кадрової стратегії, орієнтованої на довгострокове утримання та розвиток людського капіталу.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НІКА ГАРАНТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

#### **3.1. Формування стратегічних сценаріїв розвитку кадрового забезпечення підприємства з урахуванням сучасних викликів воєнного періоду**

Тривала нестабільність безпекового середовища суттєво трансформували умови функціонування вітчизняних підприємств, що, своєю чергою, зумовило необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. В умовах воєнного стану кадрове забезпечення перестає бути

виключно операційною функцією управління та набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал визначає здатність підприємства підтримувати безперервність бізнес-процесів, адаптуватися до кризових викликів і забезпечувати конкурентоспроможність.

До початку воєнних дій система кадрового забезпечення підприємства ґрунтувалася переважно на класичних принципах управління персоналом, які передбачали планування потреб у кадрах, відбір працівників, професійну адаптацію, розвиток компетенцій, мотивацію та оцінювання результатів праці. Однак із введенням правового режиму воєнного стану пріоритети кадрової політики зазнали суттєвих змін, а традиційна модель управління персоналом трансформувалася в систему антикризового кадрового менеджменту.

Аналіз впливу воєнних дій на систему кадрового забезпечення дозволяє виокремити низку ключових факторів, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. До таких факторів насамперед належать мобілізація та вимушене скорочення трудових ресурсів, міграція населення і відтік кваліфікованих працівників, зростання психологічного навантаження на персонал, порушення логістичних та виробничих процесів, необхідність оперативного перекваліфікування працівників, а також посилення вимог до безпеки та організації робочого середовища. Саме ранжування зазначених чинників за ступенем їхнього впливу на кадрову стабільність підприємства доцільно представити на рис. 3.1.

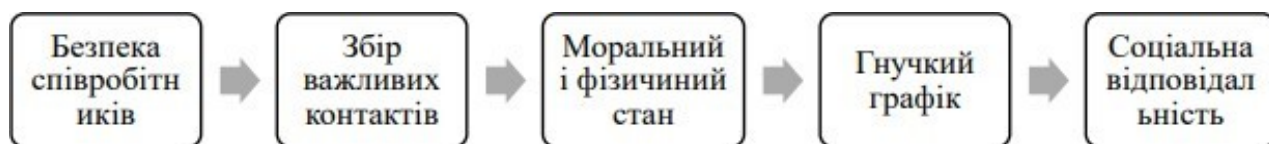


Рисунок 3.1 – Дії кадрового забезпечення за пріоритетністю військових чинників впливу

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

В умовах тривалих воєнних загроз система управління персоналом на українських підприємствах потребує кардинального переосмислення та

переходу до більш адаптивних моделей функціонування. Враховуючи сучасні ризики, пов'язані з безпекою працівників, нестабільністю економічного середовища та дефіцитом трудових ресурсів, доцільно виокремити ключові стратегічні напрями підтримки кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану, що представлені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні напрями підтримки кадрового забезпечення

Джерело: розроблено автором

Першочерговим напрямом виступає забезпечення безпеки персоналу, яке в сучасних умовах є базовою передумовою збереження кадрового потенціалу. Підприємства мають створювати максимально захищене робоче середовище, що включає наявність облаштованих укриттів, розроблення алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій, проведення регулярних інструктажів із цивільної безпеки та організацію навчань із надання домедичної допомоги. Додатково ефективним рішенням може бути забезпечення працівників індивідуальними аптечками, засобами екстреного реагування, а також проходження спеціалізованих курсів з кризового менеджменту. Важливою складовою цього напрямку є також формування сценаріїв евакуації персоналу, можливого переміщення виробничих

потужностей до більш безпечних регіонів та створення резервних робочих майданчиків, здатних забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Не менш вагомим напрямом є матеріальна підтримка працівників, яка в кризових умовах набуває стратегічного характеру. Для збереження стабільності колективу підприємству доцільно формувати резервний фонд оплати праці, який дозволить забезпечити своєчасні виплати персоналу щонайменше на кілька місяців навіть за умов тимчасового зниження доходів. Окрему увагу слід приділити створенню фонду екстреної фінансової допомоги для працівників, які можуть постраждати внаслідок бойових дій або вимушено змінити місце проживання. Додатковими елементами підтримки можуть бути компенсація транспортних витрат у періоди повітряних тривог, організація корпоративного трансферу, створення запасів пального, продуктів першої необхідності та інших ресурсів, які можуть знадобитися в кризових ситуаціях.

Третім важливим напрямом є трансформація умов праці відповідно до нових реалій. Воєнний стан, перебої з електропостачанням, зв'язком та транспортною інфраструктурою вимагають від підприємств впровадження гнучких форм зайнятості. До таких заходів належать дистанційна робота, зміщений початок робочого дня, адаптивне планування виробничих завдань та коригування строків виконання робіт. Для підвищення керованості таких процесів доцільно впроваджувати цифрові системи обліку робочого часу та моніторингу продуктивності. Крім того, підприємства можуть частково компенсувати працівникам витрати на альтернативні робочі простори або коворкінги в місцях тимчасового проживання.

Особливе значення в умовах воєнного часу має психологічна підтримка персоналу. Постійний стрес, емоційне виснаження, інформаційне перевантаження та особисті втрати можуть суттєво знижувати працездатність, концентрацію уваги, якість прийняття рішень та мотивацію працівників. Саме тому підприємству доцільно формувати внутрішню систему психологічної підтримки, яка може включати індивідуальні консультації психологів, групові тренінги зі стресостійкості, антикризові сесії, а також регулярний моніторинг

емоційного стану колективу. Додатково важливо забезпечити ефективну інформаційну підтримку персоналу через створення внутрішніх каналів екстреного зв'язку, електронних ботів оперативного інформування, баз контактів родичів та служб невідкладної допомоги.

Ще одним стратегічно важливим напрямом виступає забезпечення швидкої кадрової адаптивності підприємства. Військові ризики можуть призводити до тимчасової або повної втрати працівників через мобілізацію, вимушену евакуацію, травмування, психологічне виснаження чи інші форс-мажорні обставини. За таких умов критично важливим стає формування системи кадрового резерву, внутрішнього дублювання функцій, багатoproфільної підготовки персоналу та створення механізмів оперативного перерозподілу трудових обов'язків.

Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал підприємства в умовах високої невизначеності, але й підтримати стабільність виробничих процесів, зменшити ризики втрати ключових компетенцій та підвищити довгострокову стійкість бізнесу. В умовах посилення демографічної кризи та дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні особливої актуальності набуває саме стратегія утримання, розвитку та соціальної підтримки наявного персоналу.

Аналізуючи практику управління персоналом на ТОВ «НІКА ГАРАНТ» упродовж 2022–2023 років, можна стверджувати, що підприємство досить оперативно адаптувало власну кадрову політику до викликів, спричинених воєнним станом, та здійснило низку управлінських заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу і підтримання стабільності виробничих процесів. Зокрема, керівництвом підприємства було сформовано резервний фонд оплати праці, а також створено механізм надання разової матеріальної підтримки працівникам у випадку виникнення складних життєвих обставин, пов'язаних із наслідками військових дій. Такий підхід сприяв підвищенню соціальної захищеності персоналу та зміцненню довіри працівників до роботодавця.

Крім того, підприємством було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на гарантування фізичної безпеки працівників, матеріального забезпечення трудового колективу та організації дій персоналу в умовах кризових або надзвичайних ситуацій. Це дозволило мінімізувати ризики дестабілізації виробничої діяльності та забезпечити безперервність функціонування підприємства навіть за умов високої зовнішньої невизначеності.

Водночас проведені дослідження показали, що окремі напрями кадрового менеджменту потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується системи психологічної підтримки працівників, оскільки тривалий стрес, емоційне виснаження та вплив воєнних подій можуть негативно позначатися на мотивації, продуктивності праці та рівні лояльності персоналу. Також актуальними залишаються питання адаптації умов праці в кризових ситуаціях та створення ефективного механізму швидкої заміни або перерозподілу трудових функцій у випадку тимчасової чи постійної втрати окремих працівників.

Слід зазначити, що саме система кадрового забезпечення формує основу для досягнення стратегічних цілей підприємства, визначає рівень його адаптивності та безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності. У зв'язку з цим в умовах воєнного часу особливого значення набуває постійний моніторинг стану кадрового потенціалу, своєчасне виявлення нових ризиків та розроблення управлінських рішень, спрямованих на підтримання стабільності персоналу.

З урахуванням специфіки зовнішнього середовища та поточних викликів, для подальшого підвищення ефективності кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ» доцільно реалізувати такі стратегічні напрями удосконалення.

Першим напрямом є оптимізація кадрової структури підприємства. Його сутність полягає у приведенні чисельності та професійного складу працівників у відповідність до фактичного навантаження за кожним бізнес-процесом,

виробничим напрямом або функціональною програмою. Реалізація такого підходу дозволить більш раціонально використовувати фонд оплати праці, підвищити продуктивність праці та забезпечити збалансованість кадрового навантаження.

Другим важливим напрямом є створення системи взаємозаміни персоналу. Формування внутрішнього кадрового резерву, розвиток багатофункціональних компетенцій працівників та запровадження механізму дублювання ключових посад дозволить підприємству швидко реагувати на кадрові втрати, спричинені мобілізацією, евакуацією, захворюванням або іншими форс-мажорними обставинами. Такий підхід сприятиме безперервності виробничого процесу та збереженню стабільної якості продукції.

Третім напрямом виступає вдосконалення системи організації праці персоналу. У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження чітко регламентованих механізмів дистанційної роботи, гнучкого графіка, адаптивного планування робочого часу та цифрового контролю виконання завдань. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на повітряні тривоги, перебої в роботі інфраструктури або інші наслідки воєнних дій без суттєвого зниження продуктивності праці.

Четвертим перспективним напрямом є впровадження цифрової системи моніторингу кадрового забезпечення. Використання сучасних інформаційних технологій у сфері HR-менеджменту дозволить автоматизувати процеси обліку персоналу, оцінювання продуктивності, аналізу кадрових ризиків та внутрішніх комунікацій. Це забезпечить своєчасне виявлення потенційних проблем, підвищить швидкість управлінського реагування та сприятиме підтриманню стабільної роботи підприємства навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Для практичної реалізації зазначених напрямів удосконалення доцільно визначити конкретні управлінські інструменти та механізми їх впровадження, які можуть бути систематизовані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Інструменти для удосконалення кадрового забезпечення на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| № | Аспект удосконалення   | Інструменти удосконалення   | Результати удосконалення   |
|---|--|---|--|
| 1 | Оптимізація кадрового складу підприємства  | Розроблення робочих планів за робочими програмами   | оптимізація витрат у фонді заробітної плати, загальна ефективність управління персоналом   |
| 2 | Система взаємозаміни кадрового складу  | Модель взаємовідносин кадрового складу підприємства, з врахуванням взаємозаміни               | безперебійність вироблення продукції, без втрати якості продукції  |
| 3 | Оптимізація системи умов праці для персоналу підприємства  | Розроблені регламентовані правила умов роботи на підприємстві                                 | ефективність використання кадрового потенціалу   |
| 4 | Впровадження системи моніторингу кадрового забезпечення з використанням сучасних інформаційних технологій. | Чат-бот, програма на основі штучного інтелекту - система контролю роботи працівників «Принт+» | вчасне реагування на можливі форс-мажорні обставини спричинені несприятливими подіями, запобігаючи виробничим та кадровим проблемам, забезпечуючи стабільну якість кінцевого продукту. |

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованих напрямів модернізації кадрового забезпечення створить передумови для суттєвого підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «НІКА ГАРАНТ», а також сприятиме формуванню більш стійкого, адаптивного та професійно збалансованого кадрового складу. В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих працівників та впливу воєнних ризиків питання якісного кадрового забезпечення набуває для підприємства стратегічного значення.

Враховуючи те, що ТОВ «НІКА ГАРАНТ» у своїй господарській діяльності орієнтується на впровадження сучасних технологічних рішень та підтримує інноваційний підхід до організації бізнес-процесів, важливим

напрямом подальшого розвитку кадрової системи є цифрова трансформація HR-процесів. Застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема корпоративних чат-ботів, автоматизованих HRM-систем, електронних платформ внутрішньої комунікації, цифрового моніторингу продуктивності працівників та програм управління кадровим резервом, дозволить суттєво підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити якість внутрішньої взаємодії та забезпечити більш високий рівень контролю кадрових процесів.

Ключовою метою впровадження зазначених заходів є досягнення довгострокових організаційно-економічних переваг для підприємства. Серед основних очікуваних результатів слід виокремити зниження рівня плинності персоналу, посилення лояльності працівників до підприємства, підвищення рівня їх професійної мотивації, зростання продуктивності праці, а також забезпечення безперервного виконання виробничих та комерційних замовлень навіть в умовах кризових ситуацій.

Доцільність впровадження системи удосконалення кадрового забезпечення обумовлюється комплексом економічних, соціальних, організаційних та стратегічних факторів. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, знизити кадрові ризики та сформувати сприятливе середовище для професійної реалізації персоналу, задовольняючи при цьому очікування працівників, замовників, суспільства та держави.

Пріоритетним напрямом удосконалення кадрового забезпечення в сучасних умовах воєнного стану є впровадження системи оптимізації кадрового складу підприємства. Така система має охоплювати повний цикл управління людськими ресурсами — від планування кадрової потреби та підбору персоналу до оцінювання ефективності праці, формування кадрового резерву, розвитку компетенцій і стратегічного утримання працівників. При цьому система повинна враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, організаційних регуляторів, функціональних завдань підприємства та ризиків,

що можуть впливати на стабільність кадрового складу.

Комплексне врахування зазначених елементів дозволить сформувати адаптивну модель кадрового забезпечення, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність виробничих процесів та підтримувати високий рівень ефективності діяльності ТОВ «НІКА ГАРАНТ» у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розроблення проєкту оптимізації кадрового складу та підвищення кадрової стійкості підприємства в кризових умовах**

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними ризиками, економічними коливаннями та трансформацією ринку праці, ефективне кадрове забезпечення набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності функціонування підприємств. За таких умов оптимізація кадрового забезпечення повинна розглядатися не лише як інструмент управління людськими ресурсами, а як складова антикризової стратегії розвитку підприємства. Її основною метою є формування гнучкої, стійкої та керованої кадрової системи, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства незалежно від впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Реалізація системи оптимізації кадрового складу в умовах воєнного часу передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних управлінських завдань.

Першочерговим завданням є синхронізація виробничих програм, операційних планів та функціонального навантаження із фактичною чисельністю працівників за кожним структурним напрямом діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути кадрових дисбалансів, забезпечити рівномірний розподіл трудового навантаження та підвищити ефективність використання фонду робочого часу.

Наступним напрямом є створення єдиної моделі внутрішньої взаємодії працівників у кризових ситуаціях. Йдеться про розроблення чітких алгоритмів

комунікації, визначення відповідальних осіб, порядку прийняття оперативних рішень та дій персоналу в умовах повітряних тривоги, перебоїв інфраструктури, мобілізаційних процесів або інших форс-мажорних обставин.

Особливої уваги потребує впровадження механізму взаємозаміни працівників. Формування універсальних компетенцій, дублювання критично важливих функцій, створення внутрішнього кадрового резерву та системи оперативного перерозподілу обов'язків дозволить підприємству підтримувати стабільність виробничих процесів навіть у випадку тимчасової відсутності окремих співробітників.

Окремим напрямом виступає оптимізація логістики персоналу в умовах воєнних ризиків. Мінімізація часу на переміщення працівників, організація альтернативних маршрутів, компенсація транспортних витрат або використання гнучких форматів роботи дозволяють зменшити втрати робочого часу в періоди тривалих повітряних тривоги або обмежень у роботі міської інфраструктури.

Суттєву роль у модернізації кадрової системи відіграє автоматизація управлінських процесів. Використання цифрових інструментів для аналізу продуктивності персоналу, обліку робочого часу, контролю виконання завдань та оцінювання результативності працівників дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивного людського фактору та підвищити об'єктивність управлінських рішень.

На сьогодні одним із проблемних аспектів у кадровій системі ТОВ «НІКА ГАРАНТ» залишається висока залежність окремих виробничих процесів від конкретних працівників, що підвищує ризики затримок виконання замовлень, створює операційну залежність та знижує загальну адаптивність підприємства в умовах воєнної нестабільності. Саме тому впровадження сучасних цифрових HR-інструментів, спрямованих на автоматизацію кадрового контролю, прогнозування кадрових ризиків та управління взаємозаміною персоналу, є одним із ключових напрямів підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства. Практичні

інструменти реалізації зазначених заходів доцільно систематизувати у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Автоматизація процесу контролю кадрового складу на ТОВ «НІКА ГАРАНТ»**

| Запропонований захід                           | Суть заходу   |
|--|---|
| Автоматизована система оцінки кадрового складу | розробити та впровадити спеціалізовану програму, яка дозволить проводити оцінку кадрового складу. Ця програма повинна автоматично вносити результати оцінки до системи без втручання людей.             |
| Ідентифікація працівників                      | впровадити систему ідентифікації співробітників, які розпочинають робочий день, та завершують його. Це може бути здійснено через використання електронних ключів або системи біометричного впізнавання. |
| Моніторинг якісного складу персоналу           | розробити систему, яка в реальному часі відстежуватиме доступність необхідного персоналу, автоматично надсилатиме повідомлення відповідальним особам.   |
| Навчання персоналу                             | організувати систему навчання співробітників щодо користування цифровими інструментами та робота з новою системою.  |

*Джерело: розроблено автором*

Запропонований комплекс заходів щодо автоматизації процесів контролю кадрового складу на ТОВ «НІКА ГАРАНТ» орієнтований на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, скорочення часу на формування робочих змін, оперативне реагування на кадрові зміни та забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах високої зовнішньої нестабільності.

Одним із ключових елементів удосконалення виступає впровадження автоматизованої системи оцінювання кадрового складу на базі спеціалізованого програмного забезпечення. Використання такого цифрового рішення надає можливість здійснювати щоденний або позмінний аналіз

фактичної наявності персоналу, рівня його завантаженості, професійної відповідності та готовності до виконання виробничих завдань без необхідності постійного ручного контролю з боку керівників або HR-фахівців. Це дозволяє значно зменшити ймовірність виробничих простоїв, підвищити оперативність управлінських рішень та забезпечити стабільність виконання замовлень.

Важливим напрямом цифрової трансформації кадрового забезпечення є також впровадження системи електронної ідентифікації працівників. Застосування електронних перепусток, персоналізованих цифрових ключів або біометричних технологій доступу дозволить посилити контроль за присутністю працівників на робочому місці, оптимізувати облік робочого часу та забезпечити прозорість внутрішніх виробничих процесів. Крім того, такі технології надають можливість аналізувати активність персоналу та формувати цифрову історію виконання функціональних обов'язків.

Додатковим елементом модернізації виступає моніторинг якісного складу персоналу в режимі реального часу. Автоматизоване виявлення кадрових невідповідностей, дефіциту компетенцій або нестачі працівників на окремих виробничих ділянках із негайним інформуванням відповідальних осіб дозволить підвищити гнучкість кадрового управління та мінімізувати ризики порушення виробничого циклу.

Ефективність впровадження цифрових рішень значною мірою залежить від готовності персоналу до роботи з новими технологіями. Саме тому важливим організаційним заходом є проведення системного навчання працівників щодо використання цифрових платформ, автоматизованих HR-рішень та інструментів внутрішньої комунікації.

Для практичної реалізації автоматизації кадрових процесів на ТОВ «НІКА ГАРАНТ» доцільно використовувати комплекс сучасних цифрових рішень. До таких інструментів можуть належати корпоративний чат-бот для оперативної внутрішньої комунікації, внутрішня інтелектуальна система контролю діяльності працівників «Принт+» (на основі алгоритмів штучного інтелекту), а також мобільні застосунки й електронні форми збору даних, що

дозволяють у режимі реального часу фіксувати присутність працівників, їх доступність, робоче навантаження та місцезнаходження.

Комплексне використання зазначених цифрових інструментів дозволить не лише автоматизувати процеси кадрового контролю, але й суттєво покращити взаємодію між структурними підрозділами підприємства, підвищити прозорість управління персоналом, мінімізувати операційні ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів. Для економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів наступним етапом дослідження є визначення обсягу необхідних інвестицій, результати якого доцільно представити в табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Розрахунок потреби в інвестиціях**

| №                        | Стаття витрат  | Сума, тис.<br>грн. |
|--------------------------|--|--------------------|
| 1                        | Придбання та налаштування систем аналізу кадрового складу  | 285                |
| 2                        | Розробка та встановлення системи моніторингу персоналу в реальному часі                          | 124                |
| 3                        | Розробка та впровадження електронних систем управління персоналом з реагуванням на кризові стани | 178                |
| 4                        | Розробка та встановлення електронного документообігу   | 90                 |
| 5                        | Придбання та впровадження аналітичних платформ   | 125                |
| 6                        | Навчання персоналу   | 50                 |
| Загальна сума інвестицій |  | 852                |

*Джерело: розроблено автором*

За результатами проведених розрахунків встановлено, що для практичної реалізації запропонованої системи удосконалення кадрового забезпечення на ТОВ «НІКА ГАРАНТ» загальний обсяг необхідних інвестицій становить 852 тис. грн. Аналіз фінансових можливостей підприємства показав, що поточний рівень прибутковості та наявність внутрішніх фінансових ресурсів дозволяють забезпечити фінансування проекту за рахунок власного капіталу без необхідності залучення кредитних ресурсів, інвестиційних

партнерів або інших зовнішніх джерел фінансування.

Слід зазначити, що підприємство системно дотримується інноваційного напрямку розвитку та щорічно спрямовує значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження новітніх технологій, модернізацію виробничих процесів і цифрових управлінських рішень. Зокрема, середньорічний обсяг витрат на інноваційний розвиток становить близько 650 тис. грн, що підтверджує стратегічну орієнтацію керівництва на довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому реалізація запропонованого кадрового проєкту органічно відповідає загальній стратегії розвитку ТОВ «НІКА ГАРАНТ».

Організаційне супроводження процесу впровадження запропонованих заходів доцільно здійснювати безпосередньо під контролем керівництва підприємства, тоді як функції координації, моніторингу виконання та контролю досягнення поставлених цілей можуть бути покладені на керівника кадрової служби. Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень та ефективний контроль на всіх етапах реалізації проєкту.

Для досягнення поставлених цілей до впровадження проєкту необхідно залучити міжфункціональну команду фахівців. Зокрема, ІТ-спеціалісти забезпечуватимуть технічну розробку, налаштування та інтеграцію цифрових HR-інструментів у внутрішню систему підприємства, а аналітики відповідатимуть за обробку даних, моніторинг кадрових показників, оцінювання ефективності впроваджених рішень та формування управлінської звітності.

Важливим елементом удосконалення кадрового забезпечення виступає система професійного розвитку персоналу. Підготовку працівників до роботи в оновленому цифровому середовищі доцільно здійснювати безпосередньо в процесі стажування на робочому місці, а також шляхом участі у програмах підвищення кваліфікації, спеціалізованих тренінгах та професійних курсах. Для кожного працівника доцільно формувати індивідуальну програму

розвитку, яка включатиме послідовність теоретичної підготовки, практичного навчання, оцінювання компетенцій та закріплення професійних навичок.

Окремим напрямом підвищення ефективності кадрової політики є формування системи кадрового резерву. Фахівці кадрової служби повинні здійснювати регулярне оцінювання професійного потенціалу працівників, їх лідерських якостей, результативності роботи та готовності до подальшого професійного зростання. На основі отриманих результатів прийматимуться рішення щодо включення кандидатів до кадрового резерву або їх подальшого виключення за наявності об'єктивних підстав, серед яких можуть бути вікові обмеження, стан здоров'я, недостатня результативність діяльності чи відсутність потенціалу до професійного розвитку.

З метою довгострокового розвитку людського капіталу доцільно сегментувати перспективних працівників за рівнем професійного потенціалу. Зокрема, рекомендується виділяти працівників категорії Hi-Po (High Potential), які мають високий управлінський та професійний потенціал, а також працівників категорії HiPro (High Professional), які володіють унікальними професійними компетенціями та критично важливими для підприємства знаннями. Для кожної з цих категорій необхідно формувати окремі програми розвитку, адаптовані до їх професійних характеристик та кар'єрних перспектив.

Запровадження системи кадрового резервування дозволить підприємству знизити витрати на зовнішній підбір персоналу, скоротити час закриття критично важливих вакансій, забезпечити спадковість управлінських компетенцій та підвищити загальну якість кадрового менеджменту.

Впровадження автоматизованих систем управління та сучасних цифрових рішень на підприємстві ТОВ «НІКА ГАРАНТ» є одним із ключових напрямів удосконалення системи кадрового забезпечення та підвищення загальної результативності використання трудового потенціалу. В умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску та впливу кризових факторів цифровізація кадрових процесів набуває не лише

операційного, а й стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Інтеграція цифрових технологій у систему управління персоналом створює нові можливості для підвищення якості внутрішньої комунікації, координації дій працівників та оперативного реагування на зміни в організації виробничих процесів. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, швидко адаптувати кадрові рішення до зовнішніх ризиків та забезпечувати безперервність виконання виробничих завдань.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації кадрового менеджменту є можливість формування автоматизованої системи взаємозаміни працівників. Використання цифрових HR-інструментів дозволяє в режимі реального часу визначати доступність персоналу, аналізувати професійні компетенції співробітників, оперативно перерозподіляти функціональні обов'язки та формувати оптимальний кадровий склад для виконання поточних виробничих завдань. Це суттєво знижує ризики виробничих затримок, залежності від окремих працівників та негативного впливу форс-мажорних обставин.

Додатковою перевагою впровадження цифрових рішень є можливість оперативного аналізу результативності праці персоналу, оцінювання продуктивності, моніторингу кадрових показників та швидкого прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Це створює передумови для більш гнучкого реагування на зміни ринкового середовища, оптимізації використання людських ресурсів та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

У стратегічному вимірі впровадження цифрових інструментів у систему кадрового забезпечення виступає важливим фактором зміцнення конкурентних позицій ТОВ «НІКА ГАРАНТ», підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів та забезпечення довгострокової стійкості розвитку. Комплексна реалізація запропонованих заходів здатна позитивно вплинути на

якість виробничих процесів, підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити довіру замовників до продукції підприємства та сприяти збільшенню обсягів реалізації.

Окрему роль у підвищенні ефективності кадрової системи відіграє психологічна підтримка працівників, яка в умовах тривалого стресу та високого емоційного навантаження стає важливим чинником збереження продуктивності праці. Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток внутрішньої корпоративної культури та підтримка емоційної стійкості персоналу безпосередньо впливають на мотивацію працівників, рівень їх залученості та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить не лише вдосконалити систему кадрового забезпечення, але й сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства серед працівників, партнерів та клієнтів. У довгостроковій перспективі це забезпечить зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної репутації та створення стійких передумов для подальшого розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій та проектних рішень, спрямованих на вдосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ» з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану. Основна увага була зосереджена на формуванні адаптивної моделі управління персоналом, здатної забезпечити кадрову стійкість підприємства, безперервність виробничих процесів та збереження продуктивності праці в умовах високої зовнішньої невизначеності.

У ході дослідження було визначено п'ять ключових стратегічних напрямів підтримки та розвитку кадрового забезпечення підприємства в кризових умовах. За результатами проведеного аналізу встановлено, що для

ТОВ «НІКА ГАРАНТ» найбільш перспективним напрямом подальшого розвитку є впровадження проекту оптимізації кадрового складу, адаптованого до умов воєнного часу. Реалізація такого проекту спрямована на підвищення гнучкості системи управління персоналом, зниження кадрових ризиків та забезпечення стабільного виконання виробничих завдань.

У межах запропонованого проекту розроблено модель удосконалення системи кадрового забезпечення, яка передбачає запровадження автоматизованого контролю фактичної наявності працівників у зоні доступності для виконання виробничих функцій. Такий підхід дозволяє в режимі реального часу оцінювати кількісний склад персоналу, оперативно приймати управлінські рішення щодо комплектації змін та забезпечувати безперебійність роботи підприємства залежно від конкретної виробничої або кризової ситуації.

На основі розробленого проекту сформовано логіко-структурну модель оптимізації кадрового забезпечення підприємства, яка включає систему внутрішньої взаємодії персоналу в кризових умовах, механізм оперативної взаємозаміни працівників, а також формування кадрового резерву для забезпечення стабільності ключових бізнес-процесів. Така модель створює організаційні передумови для швидкої адаптації підприємства до зовнішніх змін та мінімізації негативного впливу форс-мажорних обставин на виробничу діяльність.

Важливим елементом проекту є цифровізація кадрових процесів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє суттєво покращити координацію дій працівників, підвищити швидкість внутрішніх комунікацій, оптимізувати управління персоналом та адаптувати робочі процеси до умов особливого правового режиму. Однією з ключових переваг такого підходу є можливість автоматизованого формування системи взаємозаміни працівників, що забезпечує більш раціональне використання трудових ресурсів, скорочує ризики простоїв та підвищує загальну продуктивність праці.

Крім того, реалізація цифрових інструментів створює можливість

постійного моніторингу ефективності діяльності персоналу, оперативного аналізу кадрових показників та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що особливо важливо в умовах воєнної нестабільності.

У межах розробленого проекту також проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, визначено загальний обсяг необхідних інвестицій та здійснено оцінку очікуваного ефекту від реалізації проекту. Результати розрахунків інтегрального показника рівня розвитку засвідчили позитивну динаміку кадрового потенціалу та підтвердили ефективність запропонованої системи вдосконалення кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ».

## **ВИСНОВКИ**

У межах першого розділу було здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності кадрового забезпечення як одного з ключових елементів системи стратегічного управління підприємством. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання людський капітал виступає не лише виробничим ресурсом, а стратегічним активом, від ефективності формування, розвитку та використання якого безпосередньо залежать рівень конкурентоспроможності, адаптивність та довгострокова стійкість організації. Особливої актуальності питання кадрового забезпечення набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують в середовищі підвищеної невизначеності, дефіциту трудових ресурсів, мобілізаційних обмежень та постійної зміни зовнішніх економічних умов.

У процесі дослідження було обґрунтовано, що формування системи кадрового забезпечення в кризових умовах потребує стратегічного бачення, гнучких управлінських рішень та здатності підприємства оперативно трансформувати власну кадрову політику відповідно до нових викликів. Визначено, що розроблення стратегічних альтернатив у сфері управління

персоналом виступає необхідною передумовою забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження ключових компетенцій працівників, підтримання організаційної стабільності та мінімізації кадрових ризиків.

У ході теоретичного аналізу було систематизовано основні концептуальні підходи до управління кадровим забезпеченням, зокрема адміністративний, стратегічний, інноваційний, адаптивний та цифровий. Доведено, що сучасні трансформаційні процеси суттєво змінюють традиційні моделі управління персоналом, зміщуючи акценти з кадрового адміністрування на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та забезпечення його професійної мобільності.

Окрему увагу в дослідженні приділено впливу цифрових технологій на розвиток кадрового менеджменту. Встановлено, що інтеграція сучасних HR-рішень, аналітичних систем та цифрових платформ дозволяє суттєво оптимізувати процеси рекрутингу, оцінювання, навчання, мотивації та контролю результативності персоналу. Приклади таких систем, як SAP SuccessFactors, Workday чи Microsoft Teams, демонструють ефективність цифровізації HR-процесів у кризових умовах. Разом із тим доведено, що технологічна модернізація не здатна повністю замінити значення людського фактору, міжособистісної комунікації, емоційного інтелекту та соціальної підтримки працівників у періоди високого психологічного навантаження.

У процесі опрацювання методичних засад оцінювання кадрового забезпечення було визначено, що ефективна діагностика кадрового потенціалу повинна базуватися на системному підході та охоплювати як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування комплексу аналітичних інструментів, серед яких експертні методи, статистичний аналіз, моніторинг внутрішнього середовища, системи зворотного зв'язку, порівняльний аналіз та SWOT-діагностика кадрової системи. Їх комплексне використання створює можливість об'єктивно оцінити рівень кадрової забезпеченості, виявити проблемні аспекти управління

людськими ресурсами та визначити напрями подальшого вдосконалення кадрової політики.

Також встановлено, що важливим елементом кадрової стратегії є своєчасне виявлення дефіцитних професійних компетенцій, формування внутрішнього кадрового резерву, реалізація програм професійного розвитку та побудова ефективної мотиваційної системи. Поєднання матеріальних стимулів, кар'єрного планування, корпоративного навчання та підтримки професійного зростання створює передумови для формування високопродуктивного, лояльного та адаптивного трудового колективу.

У другому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз системи кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ», а також проведено всебічну оцінку особливостей функціонування підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства із застосуванням SWOT-аналізу. Результати оцінювання дозволили визначити ключові стратегічні виклики, серед яких посилення конкурентного тиску на ринку, відносно низький бар'єр входу до галузі, нестабільність цін на сировинні ресурси, а також вплив макроекономічних і воєнних факторів на господарську діяльність підприємства. Водночас були виявлені сильні сторони компанії, пов'язані з наявністю сформованої клієнтської бази, професійного кадрового потенціалу та гнучкості в адаптації до ринкових змін.

Окрему увагу приділено дослідженню фінансово-економічного стану підприємства. Проведений аналіз основних показників діяльності, структури активів, результатів господарювання та фінансового скорингу засвідчив достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Використання ринкового скорингу дозволило встановити, що ТОВ «НІКА ГАРАНТ» характеризується середнім рівнем ринкової сили та має потенціал для подальшого розширення конкурентних позицій.

Аналіз динаміки основних фінансових показників за 2020–2023 роки

засвідчив позитивні тенденції у розвитку підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та сукупного доходу. Такі зміни свідчать про підвищення операційної ефективності та зростання ділової активності підприємства. Водночас дослідження виявило певні проблеми у сфері управління витратами, що вплинуло на ефективність формування чистого прибутку. Це вказує на необхідність удосконалення фінансового менеджменту, оптимізації витратної політики та більш раціонального використання ресурсного потенціалу.

У третьому підрозділі проведено комплексне оцінювання рівня кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ» із застосуванням системи кількісних та якісних методів аналізу. За результатами розрахунків інтегральний показник рівня розвитку кадрового потенціалу наблизився до одиниці, що свідчить про позитивну динаміку розвитку персоналу, достатньо ефективну кадрову політику та належний рівень організації кадрового забезпечення на підприємстві. Разом із тим результати дослідження показали, що керівництву підприємства доцільно приділити особливу увагу впливу зовнішніх чинників на кадрову стабільність, зокрема міграційним процесам, дефіциту кваліфікованих працівників, наслідкам воєнного стану та факторам, що можуть посилювати ризики плинності персоналу. Це потребує формування адаптивної кадрової стратегії, орієнтованої на довгострокове утримання та розвиток людського капіталу.

У третьому розділі дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій та проектних рішень, спрямованих на вдосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «НІКА ГАРАНТ» з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану. Основна увага була зосереджена на формуванні адаптивної моделі управління персоналом, здатної забезпечити кадрову стійкість підприємства, безперервність виробничих процесів та збереження продуктивності праці в умовах високої зовнішньої невизначеності.

У ході дослідження було визначено п'ять ключових стратегічних напрямів підтримки та розвитку кадрового забезпечення підприємства в кризових умовах. За результатами проведеного аналізу встановлено, що для ТОВ «НІКА ГАРАНТ» найбільш перспективним напрямом подальшого розвитку є впровадження проекту оптимізації кадрового складу, адаптованого до умов воєнного часу. Реалізація такого проекту спрямована на підвищення гнучкості системи управління персоналом, зниження кадрових ризиків та забезпечення стабільного виконання виробничих завдань.

У межах запропонованого проекту розроблено модель удосконалення системи кадрового забезпечення, яка передбачає запровадження автоматизованого контролю фактичної наявності працівників у зоні доступності для виконання виробничих функцій. Такий підхід дозволяє в режимі реального часу оцінювати кількісний склад персоналу, оперативно приймати управлінські рішення щодо комплектації змін та забезпечувати безперебійність роботи підприємства залежно від конкретної виробничої або кризової ситуації.

На основі розробленого проекту сформовано логіко-структурну модель оптимізації кадрового забезпечення підприємства, яка включає систему внутрішньої взаємодії персоналу в кризових умовах, механізм оперативної взаємозаміни працівників, а також формування кадрового резерву для забезпечення стабільності ключових бізнес-процесів. Така модель створює організаційні передумови для швидкої адаптації підприємства до зовнішніх змін та мінімізації негативного впливу форс-мажорних обставин на виробничу діяльність.

Важливим елементом проекту є цифровізація кадрових процесів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє суттєво покращити координацію дій працівників, підвищити швидкість внутрішніх комунікацій, оптимізувати управління персоналом та адаптувати робочі процеси до умов особливого правового режиму. Однією з ключових переваг такого підходу є можливість автоматизованого формування системи взаємозаміни працівників,

що забезпечує більш раціональне використання трудових ресурсів, скорочує ризики простоїв та підвищує загальну продуктивність праці.

Крім того, реалізація цифрових інструментів створює можливість постійного моніторингу ефективності діяльності персоналу, оперативного аналізу кадрових показників та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що особливо важливо в умовах воєнної нестабільності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний сайт Ю-Контрол. Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42707509/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42707509/)
2. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
3. Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи з курсу «Управління конкурентоспроможністю / Укл.: Гранатуров В.М., Литовченко І.В. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. 28 с. URL: <https://metod.suitt.edu.ua/download/444> (дата звернення 30.08.2024)
4. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, 2022. URL: Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни – Центр розвитку інновацій (cid.center)

5. Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Гончаренко, Т.М., Яцків, Л.М. Оцінка кадрового потенціалу підприємства як інструмент управління персоналом. К.: Ліра-К, 2012. 312 с.
7. Ніколаєва, М.М. Оцінка та управління кадровим забезпеченням підприємства в умовах глобалізації. К.: КНТЕУ, 2019. 350 с.
8. Бережна, Н.М. Розвиток управлінської компетентності персоналу на підприємствах. К.: КНЕУ, 2018. 272 с.
9. Чекалов, Ю.А. Моделі управління персоналом: теорія і практика / Ю.А. Чекалов. Х.: ХНЕУ, 2014. 246 с.
10. Поліщук К. О., Воржакова Ю. П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. Економіка: реалії часу. 2023. № 3 (67). С. 21-31. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>
11. Українська економіка під час війни. Що далі? *Економічна правда* URL: Українська економіка під час війни. Що далі? | Економічна правда ([pravda.com.ua](http://pravda.com.ua))
12. Карпенко, В.М. Технології управління персоналом: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 384 с.
13. Кривонос, І.В. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом підприємства. Харків: ХДУ, 2018. 276 с.
14. Загальні втрати економіки, понесені в ході війни. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-infrastrukturi-skladaye-110-4-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-zrosli-do-188-mlrd>
15. Дьяконова, О.В. Оцінка кадрового потенціалу в сучасних умовах. Київ: НУБіП України, 2015. 182 с.
16. Грінчишина, О.Е. Стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. Київ: Інтелект, 2016. 356 с.
17. Янченко, В.В. Оцінка ефективності кадрової політики в умовах ринкових змін. Харків: ХНУ, 2019. 278 с.

18. Андрющенко К.А. Формування стратегічних альтернатив для збільшення частки ринку *Економічна наука Інвестиції: практика та досвід № 17/2016*. с 33-37. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2016/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2016/7.pdf) (дата звернення 15.10.2024)
19. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
20. Поліщук, К.О., Воржакова Ю. П. Мотивація працівників на підприємствах в умовах сучасної економіки. Харків: ХДЕУ, 2018. 324 с.
21. Литвинова, Т.Г. Управління персоналом: стратегічний підхід. Львів: Видавництво ЛПП, 2014. 272 с.
22. Лаврова, О.А. Підходи до кадрової політики в сучасних умовах. Дніпро: ДНУ, 2017. 208 с.
23. Бойчук, О.Є. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Київ: КВІЦ, 2015. 235 с.
24. Дія.Бізнес URL: Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування (diia.gov.ua)
25. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
26. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій: У 4 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч.3 – 42 с.
27. Соловійова, Н.І. Оцінка кадрового потенціалу як елемент управління організацією. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 258 с.
28. Ткаченко, І. А. Управління кадровим потенціалом: теорія і практика. К.: Академія, 2016. 384 с.
29. Харченко, В.В. Управління людськими ресурсами: стратегічний підхід. К.: МАУП, 2017.312 с.
30. Чорнодід, І. С., Василюк, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних

- трансформацій. Серія: економіка та управління  
2022.<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
31. Іванов, І.Г. Оцінка та розвиток персоналу на підприємстві. К.: КНЕУ, 2013. 480 с.
32. Козак, І.М. Сучасні підходи до оцінки та розвитку кадрового забезпечення підприємства. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2016. 320 с.
33. Єрмакова, Н.А. Кадрове забезпечення бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 198 с.
34. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
35. Козаченко, В.В. Стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічних змін. Київ: КНЕУ, 2020. 310 с.
36. Захарова, Л.І. Кадрове планування на підприємстві. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. 268 с.
37. Розум, Л.О. Моделі мотивації персоналу на підприємстві. К.: Лібра, 2016. 222 с.
38. Тихонова, І.О. Оцінка кадрової політики організацій. Харків: ХНУ, 2015. 324 с.
39. Балан, В.А. Моделювання кадрових процесів на підприємствах. Київ: Наукова думка, 2014. 212 с.
40. Петрова, С.В. Управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2017. 278 с.
41. Мельник, Н.Ю. Теорія та практика кадрового менеджмент. К.: КНЕУ, 2019. 324 с.
42. Гармідер Л. Д. (2012). Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. № 1 (5). Том 2. Отримано з: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf> (дата звернення

5.10.2024).

43. Вітковський, М.І. Стратегії розвитку кадрової діяльності в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ, 2015. 350 с.

44. Дерев'янка, А.О. Проблеми управління персоналом в умовах змін. Одеса: ОНАЗ, 2016. 236 с.

45. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

46. Колеснікова, Л.А. Практика управління персоналом на підприємствах. Харків: ХНЕУ, 2014. 204 с.

47. Михайлов, А.М. Оцінка кадрових ресурсів на підприємствах. Київ: Ліра, 2017. 190 с.

48. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022.4(221). С. 19-26. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

49. Коваленко, В.Г. Технології ефективного управління персоналом. К.: МАУП, 2018. 298 с.

50. Шевченко, Т.М. Технології адаптації кадрів до змін в організації. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2019. 310 с.

51. Крамаренко, О.А. Методологія управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: ХДУ, 2016. 232 с.

52. Орлова, Н.О. Оцінка управлінських кадрів: теорія і практика. Дніпро: ДНУ, 2017. 292 с.

53. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. No 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

54. Макаренко, О.Ю. Стратегії формування кадрового резерву. Львів: ЛНУ, 2014. 265 с.

55. Анохіна, Л.О. Управління кадровими ресурсами в умовах економічної

нестабільності. Київ: Вища школа, 2015. 304 с.

56. Поліщук, К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 298 с.

57. Стратійчук В.М., Новак І.Х. (2020). Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. Приазовський економічний вісник. № 6 (23). Отримано з: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6\\_23\\_ukr/27.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf) (дата звернення 11.11.2024).

58. Воржакова, Ю.П. Розвиток кадрової політики в умовах конкуренції. Київ: КНУ, 2019. 286 с.

59. Пилипчук, І.М. Кадрове забезпечення як фактор ефективності підприємства. Харків: ХНУ, 2016. 298 с.

60. Шура Н.А. (2020). Підвищення кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. том. 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7988> .

61. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2023, (56). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989>

62. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4.С. 88 – 93.

63. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

64. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.

65. Ковальська А.І. (2015). Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

66. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

