

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

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

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Група ТУбз-8-24М1М(2,0здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

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

(підпис)

Зінчук М.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

Зінчук Микола Валерійович. Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві. – Рукопис.

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

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємства. Розкрито економічну сутність системи менеджменту персоналу, визначено її роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства та підвищенні конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено комплексну діагностику системи управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, досліджено фінансово-економічні результати його функціонування та проведено оцінку ефективності використання кадрового потенціалу. Проаналізовано показники продуктивності праці, плинності кадрів, рівень оплати праці, професійної підготовки та мотивації персоналу.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями модернізації системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Запропоновано комплекс управлінських рішень щодо вдосконалення процесів найму, адаптації, оцінювання, стимулювання, професійного розвитку та утримання персоналу. Обґрунтовано доцільність впровадження нової системи мотивації, бонусного преміювання, кадрового портфоліо та сучасних інструментів оцінки результативності праці.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент персоналу, людські ресурси, кадровий потенціал, система мотивації, продуктивність праці, кадрова політика, оцінювання персоналу, розвиток персоналу, ефективність управління, конкурентоспроможність підприємства, HR-менеджмент.

ABSTRACT

Mykola Zinchuk. Improvement of the Personnel Management System at an Enterprise. – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel management. The economic essence of the personnel management system is revealed, and its role in ensuring the strategic development of an enterprise and enhancing its competitiveness is determined.

The second chapter presents a comprehensive diagnosis of the personnel management system of *Knygatorgservice-Ukraine LLC*. An organizational and economic analysis of the enterprise's activities is conducted, the financial and economic performance indicators are examined, and the efficiency of human resource utilization is assessed. Particular attention is paid to the analysis of labor productivity, employee turnover, remuneration levels, professional development, and staff motivation.

The third chapter develops strategic directions for modernizing the personnel management system of *Knygatorgservice-Ukraine LLC*. A comprehensive set of managerial solutions aimed at improving recruitment, adaptation, performance evaluation, motivation, professional development, and employee retention processes is proposed. The feasibility of implementing a new motivation system, performance-based bonus remuneration, employee portfolio management, and modern performance assessment tools is substantiated.

Keywords: personnel management, human resource management, human resources, workforce potential, motivation system, labor productivity, personnel policy, employee performance evaluation, staff development, management efficiency, enterprise competitiveness, HR management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні аспекти формування системи менеджменту персоналу.....	8
1.2. Організаційно-методичні підходи до побудови системи управління людськими ресурсами на підприємстві.....	18
1.3. Методичний інструментарій оцінювання результативності та ефективності системи менеджменту персоналу.....	30
Висновки до першого розділу	41
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА».....	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	43
2.2. Аналітична оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.....	59
2.3. Діагностика діючої системи менеджменту персоналу та визначення ключових проблем її функціонування.....	72
Висновки до другого розділу.....	81
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА».....	83
3.1. Розроблення комплексу управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	83
3.2. Оцінювання економічної ефективності та організаційної доцільності впровадження запропонованих управлінських заходів.....	96

Висновки до третього розділу.....	109
ВИСНОВКИ.....	11
1	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
116	

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління людськими ресурсами перетворюється на один із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання. Саме персонал формує інтелектуальний, професійний і організаційний потенціал компанії, від рівня використання якого значною мірою залежить результативність господарської діяльності. Побудова дієвої системи менеджменту персоналу дає можливість не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити формування мотиваційного середовища, розвиток професійних компетенцій працівників, зниження плинності кадрів та посилення внутрішньої корпоративної взаємодії. У зв'язку з цим питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливої практичної та наукової значущості.

У межах даного дослідження особливу увагу приділено аналізу діючої системи менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Вибір бази дослідження обумовлений необхідністю комплексного вивчення існуючих підходів до управління трудовими ресурсами та пошуку сучасних механізмів підвищення ефективності кадрової політики підприємства. Актуальність обраної тематики підтверджується результатами аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових праць, спеціалізованих досліджень у сфері управління персоналом, а також практичного досвіду провідних компаній, які успішно впроваджують сучасні HR-технології.

Головною метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад менеджменту персоналу та розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення комплексу взаємопов'язаних науково-практичних завдань, зокрема:

- дослідити економічну природу системи менеджменту персоналу, визначити її ключові цілі, функціональні напрями та управлінські завдання;

- проаналізувати особливості формування системи управління персоналом на підприємстві;
- узагальнити існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності кадрового менеджменту;
- провести комплексний економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства в контексті функціонування чинної кадрової системи;
- оцінити рівень ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- здійснити діагностику діючої системи управління персоналом та визначити проблемні аспекти її функціонування;
- розробити проект удосконалення системи менеджменту персоналу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту;
- обґрунтувати економічну та організаційну доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства як складова загальної системи менеджменту організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів, пов'язаних із процесом удосконалення системи менеджменту персоналу в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною та аналітичною базою дослідження обрано ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», діяльність якого дозволяє комплексно оцінити особливості організації кадрового менеджменту та виявити резерви його розвитку.

У процесі виконання дослідження передбачається використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: аналіз і синтез наукових джерел, системний підхід, методи порівняння, економічного аналізу, анкетування, спостереження, статистичної обробки даних, а також моделювання управлінських процесів. Застосування зазначеного інструментарію дозволяє забезпечити об'єктивність, наукову обґрунтованість та практичну цінність отриманих результатів.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості безпосереднього використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Запропоновані заходи щодо модернізації системи менеджменту персоналу сприятимуть зростанню продуктивності праці, оптимізації кадрових витрат, удосконаленню організаційної культури, розвитку професійного потенціалу працівників та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, проведене дослідження спрямоване на комплексне вивчення діючої системи управління персоналом, виявлення ключових проблем її функціонування та формування практичних механізмів її вдосконалення. Реалізація запропонованих управлінських рішень створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та забезпечення стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти формування системи менеджменту персоналу

У сучасних умовах господарювання система менеджменту персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал дедалі більше визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та довгострокового функціонування на ринку. Менеджмент персоналу доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований на ефективне використання трудового потенціалу організації з метою одночасного досягнення стратегічних цілей підприємства та професійної самореалізації працівників. Такий процес охоплює широкий спектр управлінських рішень, пов'язаних із кадровим забезпеченням, організацією праці, професійним розвитком, оцінюванням результативності персоналу та вдосконаленням існуючих механізмів управління трудовими ресурсами. У сучасній економіці саме якість кадрового складу, рівень професійної компетентності працівників та їхня здатність до ефективної взаємодії стають визначальними чинниками економічної стійкості та ринкового успіху підприємства. У зв'язку з цим трудові ресурси справедливо розглядаються як один із ключових факторів економічного розвитку організації [1].

Система менеджменту персоналу являє собою цілісну сукупність методів, управлінських інструментів, концептуальних підходів і організаційних механізмів, за допомогою яких забезпечується цілеспрямований вплив на персонал з метою максимального використання його професійного, інтелектуального та творчого потенціалу у процесі здійснення господарської діяльності. Ефективність функціонування такої системи безпосередньо залежить від її здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, трансформації бізнес-процесів, технологічного розвитку та появи

нових професійних компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних завдань підприємства.

Структурно система менеджменту персоналу охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів, які формують єдиний механізм роботи з людськими ресурсами. Концепція управління персоналом базується на системі теоретичних, методологічних та прикладних підходів до визначення сутності, змісту, стратегічних орієнтирів, функцій, принципів та методів кадрового менеджменту, а також на формуванні організаційно-практичного механізму реалізації кадрової політики відповідно до специфіки функціонування конкретного підприємства [2].

У загальній системі управління підприємством підсистема управління персоналом посідає центральне місце, взаємодіючи з іншими функціональними блоками, зокрема системами маркетингу, фінансового управління, виробничого менеджменту та контролінгу. До основних напрямів функціонування системи менеджменту персоналу належать управління трудовими відносинами, організація умов праці, кадрове планування, підбір і адаптація працівників, оцінювання професійної діяльності, формування мотиваційного середовища, стимулювання продуктивності праці, а також прогнозування потреб у персоналі. Окремим стратегічним елементом цієї системи виступає розвиток персоналу як підсистема, що забезпечує формування довгострокового кадрового потенціалу підприємства.

В умовах зростання динамічності ринкового середовища система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій. Якщо раніше основний акцент робився переважно на професійній кваліфікації окремого працівника, то сучасні управлінські підходи дедалі більше орієнтуються на формування гнучких команд, здатних до колективного прийняття рішень, творчого вирішення нестандартних ситуацій та ефективної діяльності в умовах невизначеності й ризику [5].

Застосування системного підходу в управлінні персоналом дає можливість розглядати кадрові процеси як взаємопов'язану сукупність

елементів, кожен з яких впливає на загальну ефективність функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє керівництву не лише своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової політики, але й формувати ефективну організаційну структуру управління, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних та операційних управлінських рішень.

Сучасна концепція HRM (Human Resources Management) характеризується постійною еволюцією, адаптуючись до змін економічного середовища, розвитку технологій та трансформації соціально-трудоих відносин. На кожному етапі суспільного розвитку система управління людськими ресурсами вдосконалюється відповідно до нових вимог продуктивних сил, ринку праці та бізнес-середовища.

Важливою складовою ефективної системи HRM виступає підсистема розвитку персоналу, яка спрямована на забезпечення професійного, інтелектуального та кар'єрного зростання працівників. Ефективність функціонування цієї підсистеми безпосередньо впливає на загальні результати діяльності організації, оскільки розвиток персоналу виступає одним із базових чинників підвищення продуктивності праці та управлінської ефективності [4].

У межах підсистеми розвитку персоналу реалізуються заходи, пов'язані з професійним навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, роботою з кадровим резервом, адаптацією нових працівників, оцінюванням потенційних кандидатів на вакантні посади, проведенням атестації персоналу, плануванням професійної кар'єри та забезпеченням службового просування. Незважаючи на необхідність інвестування фінансових ресурсів у розвиток працівників, практика функціонування сучасних підприємств підтверджує, що такі вкладення створюють позитивний довгостроковий ефект для організації, сприяючи підвищенню її конкурентних переваг і зміцненню кадрового потенціалу [4].

Формування системи розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей, функціональних напрямів, організаційної структури управління, а також побудову вертикальних і горизонтальних зв'язків між

керівниками та фахівцями, які забезпечують реалізацію кадрових програм і розвиток людського капіталу підприємства.

Щодо цільової спрямованості системи менеджменту персоналу, доцільно виокремити загальні та конкретні цілі. Загальні цілі охоплюють стратегічні орієнтири кадрової політики підприємства, формування ефективної системи використання трудового потенціалу та забезпечення узгодженості між інтересами працівників і стратегічними пріоритетами розвитку організації. Конкретні цілі деталізують окремі напрями реалізації кадрової політики та механізми досягнення бажаних результатів у сфері управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Загальні цілі системи менеджменту персоналу підприємства

Загальні цілі	Характеристика
Раціональне використання кадрового потенціалу підприємства	Система менеджменту персоналу має забезпечувати максимально ефективне залучення професійних, інтелектуальних та особистісних компетенцій працівників з метою підвищення продуктивності праці, покращення результативності виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.
Формування високого рівня трудової мотивації персоналу	Одним із ключових завдань системи управління персоналом є створення дієвого мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до якісного виконання професійних обов'язків, прояву ініціативності, професійного зростання та досягнення високих індивідуальних і колективних результатів.
Реалізація принципів соціальної відповідальності у кадровій політиці	Система менеджменту персоналу повинна забезпечувати дотримання трудових прав працівників, створення безпечних та комфортних умов праці, підтримку фізичного й психологічного благополуччя персоналу, а також розвиток корпоративних цінностей і механізмів соціального захисту в межах організації.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [6; 7]

Щодо конкретних цілей системи менеджменту персоналу, то вони мають більш прикладний та операційний характер і спрямовані безпосередньо на реалізацію кадрової політики підприємства, удосконалення механізмів

управління людськими ресурсами та забезпечення ефективного функціонування всіх елементів кадрової системи. Саме конкретні цілі визначають практичні напрями впровадження управлінських рішень у сфері добору, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу, формуючи основу для досягнення стратегічних цілей організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.2

Конкретні цілі системи менеджменту персоналу підприємства

Конкретні цілі	Характеристика
Забезпечення залучення та закріплення висококваліфікованого персоналу	Система менеджменту персоналу повинна бути орієнтована на формування привабливого іміджу роботодавця, що дозволяє залучати компетентних фахівців, а також створювати умови для їх довгострокової професійної реалізації та зниження рівня плинності кадрів.
Підвищення ефективності професійного навчання та розвитку працівників	Одним із пріоритетних завдань кадрового менеджменту є безперервний розвиток професійних компетенцій працівників через впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, тренінгів та інших форм розвитку людського капіталу.
Формування ефективної системи матеріального стимулювання та оплати праці	Система управління персоналом повинна забезпечувати розроблення конкурентоспроможної політики винагороди, яка сприятиме зростанню трудової мотивації, підвищенню продуктивності праці та зміцненню позицій підприємства на ринку праці.
Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії	Важливим напрямом кадрової політики є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку взаємної довіри, корпоративних цінностей та ефективної командної роботи для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Оцінювання результативності трудової діяльності персоналу	Система менеджменту персоналу повинна включати сучасні механізми оцінювання професійної діяльності працівників, що дозволяють визначати рівень їхньої ефективності, виявляти потенціал для розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.
Формування та розвиток управлінських і лідерських компетенцій працівників	Кадрова система повинна сприяти виявленню працівників із високим управлінським потенціалом, розвитку їхніх лідерських здібностей, стратегічного мислення та навичок прийняття управлінських рішень, що створює основу для формування кадрового резерву підприємства.

Щодо ключових завдань системи менеджменту персоналу, слід зазначити, що вони охоплюють широкий спектр управлінських напрямів, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства, формування стабільного кадрового складу, розвиток професійних компетенцій працівників та підтримання високого рівня їхньої мотивації. Реалізація зазначених завдань створює основу для підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової безпеки підприємства та досягнення його стратегічних цілей (рис. 1.1).

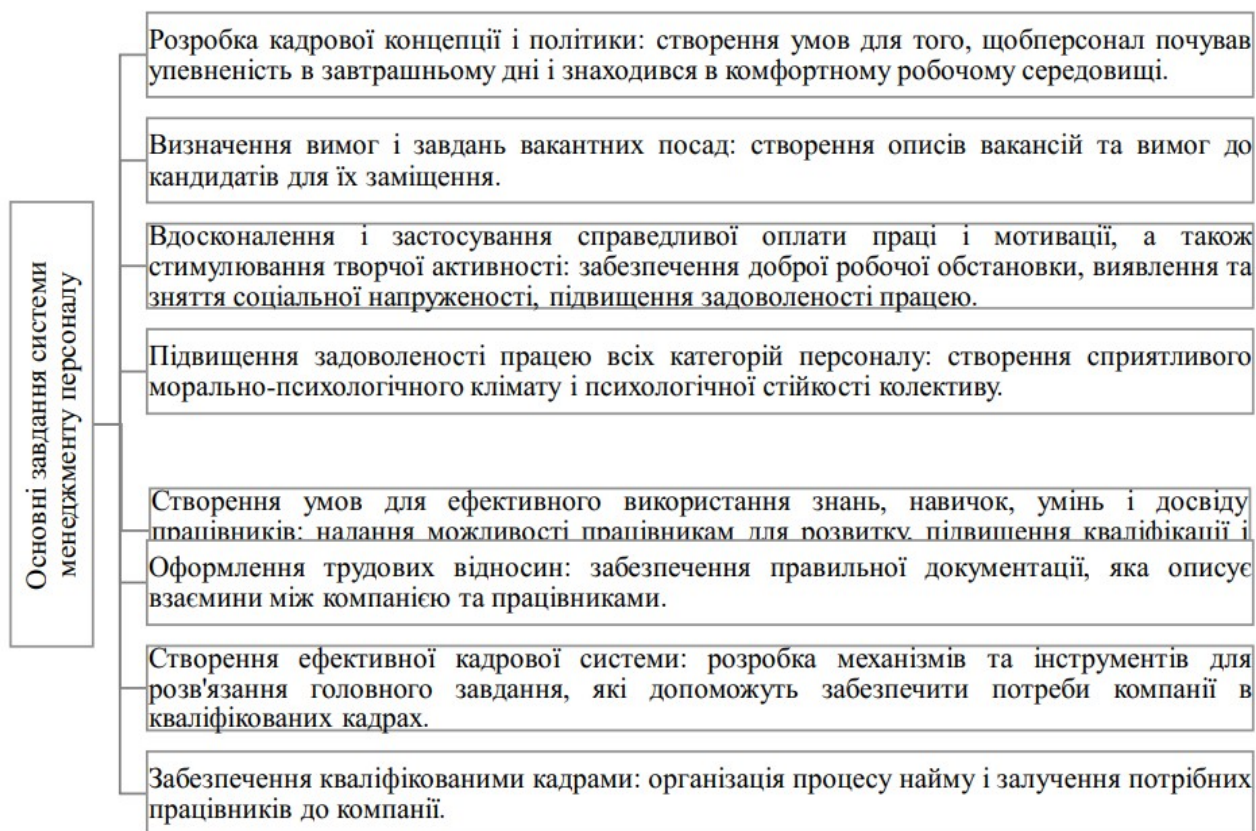


Рис. 1.1 Основні завдання системи менеджменту персоналу підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [7]

Отже, цілі системи менеджменту персоналу формують комплексну основу для забезпечення стабільного функціонування підприємства, підтримання сприятливого соціально-психологічного середовища в трудовому

колективі та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Їх реалізація здійснюється через застосування взаємопов'язаних управлінських інструментів, механізмів кадрової політики та організаційних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, збереження кадрової стабільності та розвиток людського капіталу.

Визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу	В цій функції, передбачається оцінка фінансових та нематеріальних можливостей, які можуть бути використані для розвитку системи управління персоналом.
Визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними	Аналіз і визначення основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві. Прикладом може бути розвиток знань та навичок в певних галузях, підвищення рівня мотивації персоналу.
Проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних здібностей працівників	Виявлення Здібностей працівників та їх уподобань, що допоможе підприємству підібрати найбільш ефективний шлях розвитку персоналу.
Розробка та впровадження програм з адаптації персоналу	Створення програм для нових співробітників, які допоможуть їм адаптуватись до нових умов роботи та культури підприємства.
Виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді	Оцінка професійної підготовки та навичок працівників, а також їх відповідності посаді, на якій вони працюють. Це може включати оцінку навичок, досвіду, знань працівників.
Оцінка ефективності програм розвитку персоналу	Оцінка ефективності програм, які були розроблені для розвитку персоналу. Це допоможе визначити, наскільки ефективними були ці програми та чи необхідні будуть їх подальші модифікації
Отримання та аналіз даних щодо задоволеності працівників роботою на підприємстві	Отримання та аналіз даних про те, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами, в яких вони працюють. Це може допомогти виявити проблемні моменти та підвищити ефективність
Соціальна відповідальність підприємства	Визначення соціальних проблем та відповідальності підприємства перед громадою, в тому числі захист прав працівників, підтримку благодійних проектів та інші заходи.
Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників	Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. Це може включати інструкцій з техніки безпеки, проведення регулярних перевірок обладнання та робочого середовища

Рис. 1.2 – Функції системи менеджменту персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [8]

Аналізуючи завдання системи менеджменту персоналу, доцільно зазначити, що їх ключове функціональне призначення полягає у формуванні, підтримці та розвитку професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Реалізація поставлених завдань спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів, створення умов для професійного зростання персоналу, підтримання високого рівня мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Функціональна складова системи менеджменту персоналу визначає основні напрями управлінського впливу незалежно від галузевої специфіки підприємства, масштабів його діяльності, організаційно-правової форми чи територіального розташування. У класичному розумінні управлінський процес охоплює такі базові функції, як планування, організація, координація, мотивація та контроль. У контексті управління персоналом зазначені функції набувають більш прикладного характеру, оскільки орієнтуються на забезпечення ефективної трудової діяльності працівників, розвиток їхніх компетенцій, професійну адаптацію та досягнення високих результатів праці [8].

Як демонструє рис. 1.2, функції системи менеджменту персоналу характеризуються комплексністю та багатовекторністю управлінського впливу. Вони охоплюють широкий спектр обов'язків HR-менеджменту — від кадрового планування, підбору та адаптації працівників до формування системи матеріального і нематеріального стимулювання, оцінювання результативності праці, розвитку корпоративної культури та управління соціально-трудовими відносинами.

Водночас ефективність реалізації функцій системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від дотримання фундаментальних принципів її побудови та функціонування. Принципи менеджменту персоналу

являють собою систему базових управлінських положень, норм і правил, які визначають логіку, послідовність та спрямованість управлінських дій у сфері роботи з людськими ресурсами. Саме вони формують концептуальну основу кадрової політики підприємства та забезпечують узгодженість інтересів організації з професійними, соціальними та особистісними потребами працівників [6].

Практична реалізація методів та інструментів менеджменту персоналу здійснюється через комплексне та системне застосування зазначених принципів, що забезпечує стабільність кадрових процесів, ефективність управлінських рішень та створює передумови для довгострокового розвитку трудового потенціалу підприємства (рис. 1.3).

Принцип плановірності	Планування вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції та дії в організації для відтворення та використання персоналу, виробництва та робочої сили на кожному робочому місці були синхронними та синхронними. Відсутність планування, неузгодженість окремих планів порушує ритм виробництва, витрачає час і ресурси.
Принцип системності	Систематичність має вирішальне значення для ефективного управління людьми, тому організацією необхідно керувати як соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.
Принцип єдиноначальності	Однозначний розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі та горизонталі, адміністративне підпорядкування кожного працівника, кожне структурне підключення одному керівнику.
Принцип економічної ефективності	Економічна ефективність потребує ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, праці та збереження робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з точки зору повернення, окупності. Сьогодні ми вклали гроші, а завтра будемо рахувати прибуток: окремі витрати дають віддачу не відразу, а пізніше, але це не означає, що на них потрібно економити.
Принцип соціального партнерства	Соціальна співпраця доповнює та врівноважує поодинокі лідерство. Якщо між найманим персоналом і роботодавцем або його представником є взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода, бажання працювати разом для досягнення взаємовигідних результатів, трудові колективи організації будуть працювати свідомо і продуктивно.
Принцип демократизму	Демократія вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за підрозділ, яким він керує, та участі працівників у стратегії та політиці управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.
Принцип економічної зацікавленості	Поняття економічного інтересу вимагає гнучкої структури стимулів для мотивації керівників і персоналу творчо працювати на фірму, її працівників і суспільство.
Принцип соціальної доцільності	Соціальна доцільність підтримує економічний інтерес. Дії керівництва та умови праці персоналу мають бути соціально справедливими. Задоволені працівники працюють наполегливо та творчо.

Рис. 1.3 – Принципи системи менеджменту персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [6]

Отже, економічна сутність системи менеджменту персоналу полягає у забезпеченні максимально результативного використання трудового потенціалу підприємства з метою досягнення стратегічних і поточних цілей його розвитку. У межах економічної складової управління персоналом особлива увага приділяється формуванню таких умов, за яких людські ресурси використовуються найбільш продуктивно, забезпечуючи зростання ефективності господарської діяльності, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Досягнення зазначених результатів можливе за умови комплексної реалізації ключових функцій системи менеджменту персоналу, серед яких особливе значення мають кадрове планування, підбір і адаптація персоналу, професійне навчання та розвиток працівників, мотивація, стимулювання трудової активності, оцінювання результатів праці, кар'єрне просування, утримання цінних кадрів, а також управління процесами ротації чи вивільнення персоналу. Саме ефективне поєднання цих функціональних елементів створює передумови для стабільного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Окремого значення набуває система цілей менеджменту персоналу, яка орієнтована на забезпечення найбільш повного використання інтелектуального, професійного та організаційного потенціалу працівників. Реалізація загальних і конкретних цілей кадрового менеджменту безпосередньо пов'язана із забезпеченням сталого розвитку підприємства, нарощенням фінансових результатів, підвищенням рівня конкурентоспроможності, покращенням якості продукції чи послуг, а також досягненням запланованих виробничих і управлінських показників.

Водночас важливе місце в системі менеджменту персоналу займають управлінські завдання, пов'язані з раціональним використанням фінансових ресурсів підприємства у сфері кадрової політики. До таких завдань належать оптимізація витрат на професійне навчання та розвиток працівників, контроль за ефективністю використання коштів, спрямованих на мотиваційні програми, соціальний захист персоналу, підтримання сприятливого організаційного клімату та створення безпечних умов праці. Раціональне вирішення цих завдань

дозволяє підприємству формувати економічно обґрунтовану та водночас соціально орієнтовану систему управління людськими ресурсами.

Таким чином, економічний зміст системи менеджменту персоналу розкривається через досягнення високого рівня ефективності використання людського капіталу, оптимізацію кадрових витрат та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Економічна складова управління персоналом виступає невід'ємним елементом загальної системи менеджменту, оскільки саме через ефективну реалізацію кадрових функцій і раціональне використання ресурсів створюються умови для довгострокового зростання організації та реалізації її стратегічних пріоритетів.

1.2. Організаційно-методичні підходи до побудови системи управління людськими ресурсами на підприємстві

У сучасних умовах функціонування підприємств менеджмент персоналу виступає одним із ключових факторів забезпечення економічної результативності, оскільки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня використання її людського капіталу. Саме працівники формують інтелектуальний, професійний та організаційний потенціал підприємства, який безпосередньо впливає на рівень продуктивності, інноваційності, прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. У зв'язку з цим управління персоналом слід розглядати не лише як функціональний елемент загальної системи менеджменту, а як стратегічний напрям розвитку підприємства, що забезпечує реалізацію його довгострокових цілей.

Управління персоналом є самостійною сферою управлінської діяльності, яка охоплює процеси формування, розвитку, координації та ефективного використання трудового потенціалу організації. Важливість кадрових ресурсів як одного з основних факторів виробництва зумовлює необхідність виділення кадрової політики в окремий управлінський напрям. Залучення персоналу до реалізації стратегічних, виробничих та організаційних процесів свідчить про тісний взаємозв'язок менеджменту персоналу із системою корпоративного

управління та загальною стратегією розвитку підприємства.

Практична реалізація системи менеджменту персоналу передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних управлінських функцій, серед яких особливе значення мають формування загальної системи управління підприємством та її кадрової складової, стратегічне і поточне планування кадрової роботи, розроблення кадрових програм, аналіз потреб підприємства в персоналі, оцінювання наявного кадрового потенціалу, організація кадрового обліку, а також нормування чисельності працівників відповідно до виробничих потреб [5].

З огляду на це систему менеджменту персоналу доцільно розглядати як інтегровану сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів, механізмів та інструментів, спрямованих на забезпечення максимально ефективного використання людських ресурсів у процесі господарської діяльності. При цьому результативність функціонування такої системи оцінюється не лише через показники продуктивності праці, але й через її вплив на фінансові результати підприємства, рівень організаційної стійкості та досягнення стратегічних управлінських цілей [9].

Структурною основою системи менеджменту персоналу виступають її функціональні підсистеми, кожна з яких забезпечує реалізацію окремих напрямів кадрової політики підприємства.

Однією з базових є підсистема кадрового адміністрування та рекрутингу, яка охоплює процеси ведення кадрової документації, обліку працівників, організації документообігу, а також пошуку, відбору, найму та адаптації нових співробітників. Її ефективне функціонування забезпечує своєчасне укомплектування підприємства необхідними трудовими ресурсами [12].

Важливе місце займає підсистема професійного розвитку персоналу, яка спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій, організацію навчання, перепідготовки та формування кадрового резерву. Саме ця підсистема забезпечує довгострокове зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Не менш важливою є підсистема інформаційно-аналітичного

забезпечення та кадрового маркетингу, яка формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, забезпечує моніторинг тенденцій ринку праці, аналіз новітніх HR-технологій та вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства [13].

Підсистема загального та лінійного управління забезпечує координацію роботи структурних підрозділів, розподіл управлінських повноважень, організацію внутрішньої комунікації та контроль за реалізацією кадрових рішень на різних рівнях управління.

Стратегічний розвиток кадрової політики забезпечує підсистема стратегічного планування персоналу, яка передбачає визначення довгострокових кадрових потреб підприємства, прогнозування змін у трудовому середовищі, розроблення стратегій формування та використання людського капіталу [14].

Важливою складовою виступає підсистема правового забезпечення управління персоналом, яка гарантує відповідність кадрових процесів чинному трудовому законодавству, внутрішнім нормативним документам підприємства та принципам корпоративної етики.

Соціальну спрямованість кадрової політики реалізує підсистема соціального розвитку та корпоративної відповідальності, яка спрямована на забезпечення соціального захисту працівників, підтримання сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративних цінностей та врахування принципів сталого розвитку в діяльності підприємства.

Особливу роль у формуванні трудової активності персоналу виконує підсистема мотивації, стимулювання та оплати праці, яка охоплює механізми матеріального і нематеріального заохочення працівників, формування систем преміювання, соціальних гарантій та підвищення рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства [11].

Стабільність трудових процесів забезпечує підсистема управління трудовими відносинами та організації умов праці, яка спрямована на дотримання нормативних вимог щодо безпеки праці, охорони здоров'я працівників, організації робочого середовища та підтримання соціально-

психологічного комфорту в колективі [13].

Завершальним елементом виступає підсистема розвитку організаційної структури та корпоративної культури, яка забезпечує адаптацію внутрішньої структури підприємства до стратегічних змін, удосконалення управлінських процесів та формування ефективної корпоративної взаємодії.

Таким чином, аналіз функціональних підсистем менеджменту персоналу дозволяє зробити висновок, що вони формують єдиний інтегрований механізм управління людськими ресурсами, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його економічної стійкості та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Основні підсистеми менеджменту персоналу підприємства

Підсистема	Характеристика
Підсистема залучення, відбору, найму та кадрового обліку персоналу	Спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами шляхом пошуку, відбору та прийняття на роботу кандидатів, професійні, ділові та особистісні компетенції яких найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної посади. Також охоплює ведення кадрової документації, облік працівників та супровід трудових відносин.
Підсистема кадрового аналізу та стратегічного планування персоналу	Передбачає визначення поточної та перспективної потреби підприємства у трудових ресурсах, аналіз кількісного і якісного складу персоналу, прогнозування кадрових змін, а також планування заходів щодо забезпечення організації необхідним кадровим потенціалом у довгостроковій перспективі.
Підсистема оцінювання, професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Орієнтована на оцінювання професійних компетенцій працівників, визначення рівня їхньої результативності, організацію навчальних програм, професійної підготовки, перепідготовки та розвитку компетенцій відповідно до стратегічних потреб підприємства й технологічних змін.
Підсистема мотивації, стимулювання та винагороди персоналу	Забезпечує формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Включає розроблення механізмів оплати праці, преміювання, бонусних програм, соціальних гарантій та інших інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та залученості персоналу.

Підсистема	Характеристика
Підсистема регулювання трудових відносин та організації внутрішнього соціального середовища	Спрямована на координацію взаємовідносин між працівниками та керівництвом, попередження й вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримання корпоративної стабільності в колективі.
Підсистема інформаційного, нормативно-правового та організаційного забезпечення кадрового управління	Забезпечує інформаційний супровід управлінських рішень у сфері персоналу, дотримання трудового законодавства, внутрішніх нормативних документів, стандартів охорони праці, а також впровадження сучасних цифрових технологій у процеси кадрового адміністрування.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [6,11,12,13]

Кожна функціональна підсистема менеджменту персоналу виконує власний комплекс спеціалізованих управлінських завдань, водночас залишаючись інтегрованою в єдиний механізм управління людськими ресурсами підприємства. Ефективність функціонування окремих підсистем значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємства, його організаційної структури, кадрового потенціалу та фінансових можливостей. Для підприємств малого та середнього бізнесу характерним є об'єднання окремих функціональних блоків управління персоналом з метою оптимізації витрат і підвищення гнучкості управлінських процесів. Водночас саме інтеграція різних підсистем у межах єдиної кадрової системи створює передумови для формування збалансованої моделі управління персоналом, адаптованої до специфіки конкретного бізнесу [13].

Максимальна результативність функціонування системи менеджменту персоналу досягається за умови комплексного використання всіх управлінських інструментів, методів та механізмів кадрової роботи. Системний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє всебічно оцінити об'єкт управління, своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової політики та мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень [18].

Структурно система менеджменту персоналу формується з комплексу

взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її цілісність та ефективність функціонування. До основних елементів такої системи належать: стратегічні та операційні цілі управління персоналом, функціональні завдання кадрового менеджменту, суб'єкти й об'єкти управлінського впливу, функції кадрових служб, ресурсне забезпечення, принципи та методи управління персоналом, технічні й технологічні засоби управління, система розподілу прав і відповідальності, стиль керівництва, норми праці, корпоративні правила поведінки та механізми мотивації персоналу [9].

Особливе місце в структурі системи менеджменту персоналу займає кадрова політика підприємства, яка виступає концептуальною основою організації роботи з персоналом. Саме кадрова політика визначає стратегічні пріоритети управління людськими ресурсами, формує базові принципи взаємодії з працівниками, встановлює вимоги до професійних компетенцій персоналу та визначає напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. Крім того, вона задає загальний вектор управлінських рішень у сфері добору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації та утримання працівників.

Головною метою кадрової політики є формування ефективного механізму управління персоналом, який забезпечує збалансоване поєднання інтересів працівників та стратегічних потреб підприємства. Реалізація кадрової політики передбачає застосування сучасних принципів управління, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, розвиток професійних компетенцій, оцінювання результативності праці, кар'єрне зростання працівників та забезпечення їхньої трудової активності відповідно до стратегічних цілей підприємства та чинних законодавчих норм. У цьому контексті кадрова політика виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування та розвитку трудового потенціалу організації.

Формування кадрової політики здійснюється під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать особливості організаційної структури управління, рівень кваліфікації працівників, корпоративна культура, умови праці, фінансові можливості підприємства та його ділова репутація. Серед зовнішніх факторів найбільший вплив мають

галузева специфіка діяльності, стан ринку праці, макроекономічні умови, державне регулювання трудових відносин та законодавчі норми у сфері праці.

Управління людськими ресурсами неможливе без формування чіткої та послідовної кадрової політики, яка визначає основні напрями роботи кадрових служб у процесах пошуку, відбору, адаптації, професійного навчання та утримання персоналу. Водночас кадрова політика є не лише інструментом регулювання кадрових процесів, а й стратегічним механізмом формування організаційної поведінки, підвищення продуктивності праці та розвитку корпоративного середовища на всіх рівнях управління [13].

Важливим інструментарієм реалізації кадрової політики виступають методи управління персоналом, під якими слід розуміти сукупність способів, інструментів та управлінських прийомів впливу на працівників, як індивідуально, так і в межах трудового колективу, з метою координації їхньої професійної діяльності та забезпечення досягнення виробничих результатів.

У сучасній практиці управління персоналом прийнято виокремлювати три основні групи методів управління [18].

По-перше, адміністративні методи, які базуються на використанні організаційно-розпорядчого впливу та спрямовані на забезпечення трудової дисципліни, дотримання внутрішніх нормативів, виконання посадових обов'язків і формування відповідального ставлення працівників до результатів праці.

По-друге, економічні методи, що орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників через використання системи оплати праці, преміювання, бонусів, компенсацій та інших фінансових механізмів, які мотивують персонал до досягнення високих виробничих показників.

По-третє, соціально-психологічні методи, які ґрунтуються на використанні соціальних і психологічних механізмів впливу на персонал. Вони спрямовані на формування позитивного психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня командної взаємодії та задоволеності працівників умовами праці.

Таким чином, ефективне поєднання функціональних підсистем, кадрової

політики та сучасних методів управління персоналом створює основу для формування результативної системи менеджменту персоналу, здатної забезпечити стратегічний розвиток підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом підприємства

Метод управління	Складова	Характеристика
Адміністративні методи	Сутність	Адміністративні методи базуються на системі формального управлінського впливу, що ґрунтується на організаційній ієрархії, посадовій підпорядкованості та регламентованих внутрішніх правилах підприємства. Їх застосування спрямоване на забезпечення трудової дисципліни, дотримання корпоративних стандартів, виконання посадових обов'язків та формування відповідального ставлення працівників до трудової діяльності [17; 3].
	Основні функції	– регулювання організаційних процесів і трудових відносин; – забезпечення нормативно-правового супроводу діяльності персоналу; – підтримання внутрішнього порядку, дисципліни та контроль за виконанням управлінських рішень; – забезпечення дотримання трудових прав працівників і внутрішніх стандартів підприємства [17].
	Обмеження	– орієнтація переважно на виконання встановлених завдань без стимулювання інноваційності; – обмеження творчої ініціативи працівників; – ризик формування надмірно формалізованої системи управління.
Економічні методи	Сутність	Економічні методи передбачають вплив на трудову поведінку працівників через систему матеріального стимулювання, фінансового заохочення та економічної зацікавленості в результатах праці. Основою цих методів виступає створення прямого зв'язку між ефективністю роботи працівника та рівнем його винагороди.
	Основні функції	– формування системи оплати праці та преміювання;

Метод управління	Складова	Характеристика
		– стимулювання досягнення високих виробничих результатів; – підвищення особистої відповідальності працівників за результати діяльності; – залучення персоналу до процесів підвищення ефективності діяльності підприємства.
	Обмеження	– матеріальна мотивація не завжди є визначальним стимулом для висококваліфікованих або творчих працівників; – можливість короткострокового мотиваційного ефекту без формування довгострокової лояльності до підприємства.
Соціально-психологічні методи	Сутність	Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних, соціальних та психологічних механізмів впливу на персонал. Їх основною метою є підвищення трудової активності працівників, розвиток внутрішньої мотивації, формування командної взаємодії та створення умов для професійної самореалізації кожного працівника [17].
	Основні функції	– формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; – розвиток корпоративної культури та міжособистісної взаємодії; – зниження рівня конфліктності в колективі; – виявлення, розвиток та реалізація індивідуального потенціалу працівників; – підвищення рівня лояльності персоналу до організації.
	Обмеження	– індивідуальна реакція працівників на нематеріальні стимули може суттєво відрізнятися; – необхідність значних часових і організаційних ресурсів для досягнення результату; – зниження ефективності в умовах високої конкуренції, кризових ситуацій або підвищеного внутрішнього напруження в колективі [3].

Джерело: Створено на основі джерел [3;17]

В умовах посилення конкуренції, прискорення технологічних змін та трансформації сучасного ринку праці система управління персоналом перестає бути лише допоміжною функціональною складовою підприємства і набуває

стратегічного значення для забезпечення його довгострокового розвитку. Саме ефективність роботи з людськими ресурсами дедалі більше визначає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, підтримувати стабільність внутрішніх бізнес-процесів та формувати стійкі конкурентні переваги. У зв'язку з цим сучасна система менеджменту персоналу повинна бути орієнтована не лише на адміністративне регулювання трудових відносин, але й на створення комплексного механізму розвитку, мотивації, залучення та утримання людського капіталу.

Одним із ключових пріоритетів ефективної системи управління персоналом є забезпечення високого рівня продуктивності праці. Досягнення цього показника потребує не лише правильного розподілу функціональних обов'язків між працівниками, але й створення таких організаційних умов, за яких кожен співробітник має можливість максимально реалізувати власний професійний, інтелектуальний і творчий потенціал. Підприємство повинно формувати таке робоче середовище, яке стимулює працівників до ініціативності, професійного самовдосконалення, відповідального ставлення до результатів своєї діяльності та активної участі в досягненні стратегічних цілей організації. Саме завдяки цьому людські ресурси трансформуються із звичайного виробничого фактора у стратегічний актив підприємства.

Не менш важливим напрямом функціонування системи менеджменту персоналу виступає формування ефективної мотиваційної політики. У сучасних умовах мотивація працівників не обмежується виключно матеріальним стимулюванням. Практика успішних підприємств свідчить, що довгострокова залученість персоналу значною мірою залежить від здатності організації задовольняти не лише фінансові, але й професійні, соціальні та психологічні потреби працівників. Саме тому сучасна кадрова політика повинна включати багаторівневу систему мотивації, яка поєднує конкурентну оплату праці, систему преміювання, соціальні гарантії, кар'єрні перспективи, визнання професійних досягнень, гнучкі форми зайнятості, а також створення умов для балансу між професійним і особистим життям.

Особливого значення набуває процес формування якісного кадрового

складу підприємства. Успішна система менеджменту персоналу повинна забезпечувати не лише ефективний підбір працівників відповідно до поточних потреб організації, але й прогнозування майбутніх кадрових потреб з урахуванням стратегічних напрямів розвитку бізнесу. Це передбачає впровадження сучасних методів рекрутингу, оцінювання компетенцій кандидатів, адаптації нових працівників, формування кадрового резерву та розвитку внутрішнього потенціалу організації. Інвестиції у розвиток компетентного персоналу дозволяють підприємству знижувати витрати, пов'язані з пошуком зовнішніх фахівців, та формувати власну систему професійного зростання працівників.

Одним із стратегічних елементів сучасного кадрового менеджменту виступає управління кар'єрним розвитком персоналу. Для кожного підприємства важливо створити прозору систему професійного та посадового просування, яка дає працівникам чітке розуміння перспектив їхнього розвитку в межах організації. Кар'єрне планування не лише стимулює персонал до підвищення власної ефективності, але й формує довгострокову прихильність працівників до компанії, знижує рівень плинності кадрів та зміцнює корпоративну стабільність. Водночас система винагороди повинна бути побудована таким чином, щоб кожен працівник відчував прямий зв'язок між результатами своєї праці та отриманою винагородою.

Не менш важливою складовою ефективного управління людськими ресурсами є забезпечення високого рівня задоволеності працівників умовами праці та якістю внутрішнього робочого середовища. Позитивний психологічний клімат у колективі, довіра між працівниками і керівництвом, відкритість внутрішніх комунікацій, відчуття справедливості та взаємної поваги значною мірою визначають рівень залученості персоналу та його готовність працювати на досягнення спільних цілей. Саме тому сучасні підприємства все частіше використовують соціально-психологічні інструменти управління персоналом.

Застосування соціально-психологічних методів у кадровому менеджменті дозволяє значно підвищити ефективність взаємодії в колективі, зменшити

конфліктність, покращити внутрішню комунікацію та сформувати сильну корпоративну культуру.

До таких інструментів належать командоутворення, наставництво, коучинг, внутрішні комунікаційні програми, корпоративні заходи, системи нематеріального визнання досягнень працівників, психологічна підтримка персоналу та формування корпоративних цінностей. Саме соціально-психологічний вплив дозволяє не лише підтримувати високий рівень мотивації, але й створювати середовище, в якому працівники відчують власну значущість та залученість до розвитку організації.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі система управління персоналом не може залишатися статичною. Вона повинна постійно вдосконалюватися відповідно до змін технологій, трансформації ринку праці, нових вимог працівників та стратегічних цілей підприємства. Організація, яка своєчасно адаптує власну кадрову систему до нових викликів, отримує суттєві переваги у боротьбі за талановитих фахівців, підвищує рівень продуктивності праці, зміцнює фінансову стійкість та забезпечує стабільне зростання.

Таким чином, формування ефективної системи управління персоналом є не просто елементом операційної діяльності підприємства, а стратегічним інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку. Саме здатність організації системно управляти людським капіталом, створювати умови для професійного розвитку працівників, підтримувати їхню мотивацію та забезпечувати комфортне робоче середовище стає одним із визначальних факторів успіху підприємства в сучасній економіці.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання результативності та

ефективності системи менеджменту персоналу

У сучасній системі менеджменту персоналу оцінювання працівників займає особливе місце, оскільки виступає не лише інструментом контролю результатів трудової діяльності, але й важливим управлінським механізмом формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. У практиці управління персоналом оцінка працівників використовується як один із ключових інструментів кадрового аналізу, що дозволяє визначити рівень професійної компетентності персоналу, виявити сильні сторони працівників, окреслити наявні професійні обмеження та сформулювати напрями їх подальшого розвитку. Крім того, результати оцінювання створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики, професійного навчання, кар'єрного просування та мотивації персоналу. Саме тому оцінювання персоналу виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності керівництва, адже будь-яке стратегічне чи операційне кадрове рішення потребує відповідного аналітичного обґрунтування [3].

Під оцінкою персоналу доцільно розуміти системний процес періодичного аналізу результатів трудової діяльності працівників за визначений звітний період, що здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів роботи із встановленими стандартами, функціональними вимогами посади, професійними компетенціями та внутрішніми нормативами підприємства. Окрім аналізу рівня професійної підготовки, оцінювання також охоплює вивчення дисциплінованості працівника, його ставлення до виконання посадових обов'язків, рівня відповідальності, здатності працювати в команді, адаптивності до змін та дотримання корпоративних правил внутрішнього трудового розпорядку [19].

У сучасних організаціях процедура оцінювання персоналу реалізується з метою досягнення низки стратегічно важливих управлінських цілей [20].

По-перше, **адміністративна мета оцінювання** полягає у створенні

об'єктивної інформаційної бази для прийняття кадрових рішень. На основі результатів оцінки керівництво може приймати рішення щодо професійного просування працівників, переведення на інші посади, формування кадрового резерву, визначення потреб у навчанні, а також щодо коригування системи матеріального стимулювання чи кадрових змін.

По-друге, **інформаційна мета оцінювання** спрямована на забезпечення керівників актуальною аналітичною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу, рівень професійної підготовки працівників, ефективність використання трудового потенціалу та ступінь відповідності персоналу стратегічним потребам підприємства. Така інформація є основою для стратегічного кадрового планування та прогнозування майбутніх потреб у людських ресурсах.

По-третє, **мотиваційна мета оцінювання** полягає у формуванні у працівників зацікавленості у професійному зростанні, підвищенні власної продуктивності та досягненні вищих результатів трудової діяльності. Розуміння працівниками критеріїв оцінювання та прозорість цього процесу сприяють підвищенню їх відповідальності, трудової дисципліни та прагненню до професійного самовдосконалення.

Слід зазначити, що система оцінювання персоналу має інтеграційний характер, оскільки об'єднує практично всі функціональні елементи системи менеджменту персоналу в єдиний управлінський механізм. Вона тісно пов'язана з підсистемами підбору кадрів, професійного навчання, мотивації, кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та організації оплати праці. Завдяки цьому оцінювання персоналу забезпечує не лише контроль результатів трудової діяльності, але й створює передумови для формування прозорої системи управління людськими ресурсами, заснованої на об'єктивних критеріях та аналітичних показниках.

Таким чином, оцінка персоналу виступає одним із найбільш дієвих інструментів сучасного кадрового менеджменту, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності праці, формувати професійно збалансований кадровий склад, забезпечувати розвиток

людського капіталу та підвищувати загальну результативність функціонування організації [3].

Таблиця 1.5

Основні критерії оцінювання персоналу підприємства

Критерії оцінювання	Характеристика
Результативність та обсяг виконаної роботи	Відображає здатність працівника своєчасно виконувати визначений обсяг функціональних обов'язків, досягати встановлених виробничих або управлінських показників, а також забезпечувати відповідність результатів праці поставленим завданням і стратегічним цілям підприємства.
Якість виконання професійних обов'язків	Характеризує рівень точності, уважності, відповідальності та професіоналізму працівника під час виконання посадових завдань. Передбачає здатність працювати без суттєвих помилок, дотримуватися встановлених стандартів якості та забезпечувати високий рівень виконання робіт.
Трудова дисципліна та дотримання робочого режиму	Оцінює відповідальність працівника щодо дотримання встановленого графіка роботи, пунктуальність, своєчасність виконання посадових обов'язків, дисциплінованість та відповідальне ставлення до використання робочого часу.
Здатність до командної взаємодії та внутрішньої комунікації	Визначає рівень ефективності взаємодії працівника з колегами, здатність працювати в команді, конструктивно вирішувати робочі питання, запобігати конфліктним ситуаціям та підтримувати позитивні ділові відносини в колективі.
Корпоративна лояльність та організаційна залученість	Характеризує рівень прихильності працівника до цінностей, місії та стратегічних цілей підприємства, готовність підтримувати корпоративну культуру, брати активну участь у розвитку організації та демонструвати відповідальне ставлення до її репутації та результатів діяльності.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [21]

У практиці сучасного менеджменту для визначення рівня професійної ефективності працівників застосовується широкий спектр методів оцінювання персоналу, які дозволяють комплексно аналізувати результати трудової діяльності, професійні компетенції, потенціал розвитку та рівень відповідності працівників стратегічним потребам підприємства. Формування дієвої системи

оцінювання персоналу є одним із ключових завдань сучасного управління людськими ресурсами, оскільки саме від обґрунтованого вибору методичного інструментарію залежить ефективність кадрових рішень, результативність мотиваційної політики, рівень професійної залученості персоналу та загальна економічна ефективність діяльності організації.

Активний розвиток методів оцінювання персоналу розпочався у XX столітті, коли підприємства почали приділяти значно більше уваги не лише контролю трудової дисципліни, але й формуванню довгострокового кадрового потенціалу. У результаті еволюції підходів до кадрового менеджменту сформувалися дві основні групи методів оцінювання персоналу: **традиційні** та **нетрадиційні** підходи [21].

Традиційні методи оцінювання персоналу історично стали базою для формування сучасних кадрових систем. Їх особливістю є індивідуальний підхід до оцінювання працівника, коли аналіз професійної діяльності здійснюється переважно керівником або безпосереднім менеджером на основі спостереження за виконанням посадових обов'язків, рівнем дисципліни, професійною компетентністю та якістю виконання роботи. У межах традиційного підходу основна увага зосереджується на вже досягнутих результатах працівника, його відповідності посадовим вимогам та виконанні поточних функціональних завдань. Водночас обмеженням таких методів є певна суб'єктивність оцінювання, оскільки результати значною мірою залежать від особистого сприйняття керівника, а також недостатня орієнтація на довгостроковий розвиток працівника та стратегічні потреби організації.

На відміну від традиційних підходів, **нетрадиційні методи оцінювання персоналу** сформувалися як відповідь на необхідність адаптації кадрових систем до нових умов розвитку бізнесу, зростання ролі командної взаємодії та посилення конкуренції на ринку праці. Ці методи передбачають більш комплексний підхід до оцінювання, який охоплює не лише результати індивідуальної діяльності працівника, але й його внесок у досягнення колективних цілей, здатність до командної роботи, адаптивність до змін, інноваційне мислення та потенціал професійного розвитку.

Особливістю сучасних нетрадиційних методів є залучення до процесу оцінювання не лише керівництва, але й колег, підлеглих, внутрішніх клієнтів або членів проектних команд. Такий підхід дозволяє сформулювати більш об'єктивну та всебічну характеристику професійної діяльності працівника. Крім того, сучасні методики дедалі частіше орієнтуються на порівняння індивідуальних результатів працівника не лише з його посадовими вимогами, але й із загальними показниками ефективності структурного підрозділу або підприємства в цілому.

Таким чином, ефективна система оцінювання персоналу повинна поєднувати як класичні, так і сучасні методичні підходи, забезпечуючи баланс між контролем поточних результатів праці та оцінюванням перспектив професійного розвитку працівників. Саме комплексне використання традиційних і нетрадиційних методів створює основу для формування об'єктивної кадрової політики, підвищення рівня мотивації персоналу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання працівників

	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
	Ієрархічна	Органічна
Організаційна структура	- Середня і вища - Інженерно-технічний персонал - Робочі Працівники інфраструктури	- Топ-менеджери - Середня ланка управління
Хар. робочої сили	- Цільова	- Точкова
Організаційна культура	Визначене	Невизначене
Зовнішнє середовище	- Створення - Ріст - Зрілість Спад	- Ріст - Зрілість
Стадії розвитку організації	- Зростання частки ринку - Підвищення якості продукції - Зниження витрат	- Поліпшення якості обслуговування клієнтів - Зниження витрат
Цілі	-	-

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [21]

Одним із сучасних підходів до визначення результативності системи менеджменту персоналу є проведення її комплексного оцінювання за окремими функціональними напрямками діяльності. Такий підхід дає можливість не лише визначити загальний рівень ефективності кадрового управління, але й здійснити більш глибокий аналіз окремих структурних елементів системи, виявити проблемні аспекти її функціонування та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого вдосконалення.

Диференціація оцінювання за окремими напрямками дозволяє комплексно дослідити якість реалізації кадрової політики, ефективність використання трудового потенціалу, рівень мотивації працівників, результативність професійного розвитку персоналу, стан трудових відносин та інші ключові складові системи управління людськими ресурсами (табл. 1.6) [22].

Застосування такого методичного підходу створює можливість отримати об'єктивну аналітичну інформацію щодо ефективності функціонування кожної підсистеми кадрового менеджменту, оцінити рівень її відповідності стратегічним цілям підприємства, а також своєчасно ідентифікувати фактори, які стримують підвищення продуктивності праці та розвиток кадрового потенціалу. Крім того, результати проведеної оцінки можуть виступати інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кадрових процесів, удосконалення мотиваційної політики, розвитку корпоративної культури та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах неможливе без формування ефективної, гнучкої та адаптивної системи менеджменту персоналу, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведення комплексної оцінки її ефективності за ключовими функціональними напрямками дозволяє не лише виявити наявні резерви підвищення результативності кадрового управління, але й сформулювати практичні механізми подальшого вдосконалення системи з метою досягнення

вищих економічних, організаційних та соціальних результатів діяльності підприємства [23].

Таблиця 1.7

Напрями оцінювання ефективності підсистем менеджменту персоналу

Напрямок оцінювання	Характеристика
Планування	– визначення стратегічних цілей, ключових пріоритетів та перспективних напрямів розвитку підприємства; – проведення збору, систематизації та аналітичної обробки інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування організації; – аналіз ринкового середовища, поведінки споживачів, кадрових тенденцій та діяльності конкурентів для виявлення потенційних можливостей і ризиків; – формування ефективної структури бізнес-процесів, розподіл функціональних обов'язків та визначення механізмів реалізації поставлених завдань; – планування фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів з метою забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.
Мотивація та організація	– формування ефективної організаційної структури управління, що забезпечує узгоджену взаємодію між структурними підрозділами; – чіткий розподіл управлінських повноважень, функцій та відповідальності між працівниками; – створення умов для безперервного професійного розвитку, навчання та формування самонавчальної організації; – організація трудових процесів на засадах раціонального використання робочого часу та оптимізації виробничих операцій; – стимулювання працівників до створення нових цінностей, розвитку інноваційних підходів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
Координація та розвиток персоналу	– формування лідерських компетенцій керівників та розвиток корпоративної культури підприємства; – забезпечення сприятливих умов для професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та створення комфортного робочого середовища; – залучення працівників до процесів удосконалення діяльності підприємства та реалізації управлінських ініціатив; – визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, результатами діяльності та системою винагород.

Напрямок оцінювання	Характеристика
Контроль та оцінювання результативності	– розроблення та впровадження системи моніторингу якості на всіх етапах реалізації бізнес-процесів; – визначення кількісних і якісних критеріїв оцінювання результатів діяльності працівників і структурних підрозділів; – аналіз рівня задоволеності клієнтів продукцією або послугами підприємства та оцінювання рівня їхньої лояльності; – контроль ефективності використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів підприємства; – оцінювання ступеня відповідності фактичних результатів стратегічним цілям, плановим показникам та загальній стратегії розвитку організації.

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [22,23]

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набуває використання комплексних та інтегрованих підходів до оцінювання працівників, які дозволяють здійснювати багатофакторний аналіз професійної діяльності персоналу. На відміну від традиційних методів оцінювання, сучасні інтегровані системи дають можливість оцінити не лише поточні результати трудової діяльності працівника, але й рівень його професійних компетенцій, управлінського потенціалу, особистісних характеристик, здатності до адаптації, командної взаємодії та подальшого професійного розвитку.

Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів комплексного оцінювання виступає **система діагностичного оцінювання персоналу**, яка активно застосовується для аналізу ефективності діяльності керівників, менеджерів середньої ланки та ключових працівників підприємства. Особливістю цього підходу є його гнучкість та адаптивність, оскільки система може бути налаштована відповідно до стратегічних потреб організації, специфіки бізнес-процесів, вимог конкретних посад та критеріїв оцінювання, визначених керівництвом підприємства.

Застосування діагностичного підходу дозволяє здійснювати комплексне оцінювання працівника за сукупністю кількісних і якісних показників. У межах такої системи аналізується рівень професійної підготовки, практичні навички, управлінські здібності, комунікаційна компетентність, стресостійкість,

здатність до прийняття рішень, лідерські якості, дисциплінованість, відповідальність та інші особистісно-професійні характеристики, які безпосередньо впливають на результативність роботи працівника.

Важливою перевагою діагностичної системи є можливість застосування індивідуального підходу до формування критеріїв оцінювання. Значущість кожного оцінювального показника визначається експертним шляхом залежно від специфіки посади, рівня управлінської відповідальності та стратегічної ролі працівника в організації. Кожному критерію присвоюється відповідний ваговий коефіцієнт, що дозволяє визначити його вплив на загальний результат оцінювання. На основі сукупності отриманих показників формується інтегральна оцінка професійного та особистісного потенціалу працівника.

У процесі діагностичного оцінювання важлива роль відводиться експертам, керівникам структурних підрозділів та безпосереднім менеджерам, які здійснюють оцінювання відповідно до заздалегідь визначеної системи показників, критеріїв та шкал оцінювання. Використання кількісних індикаторів, експертних балів і вагових коефіцієнтів дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінки та забезпечити більш об'єктивне визначення рівня професійної ефективності працівника.

Таким чином, використання діагностичних систем оцінювання персоналу створює для підприємства можливість отримувати комплексну аналітичну інформацію про стан кадрового потенціалу, своєчасно виявляти резерви професійного розвитку працівників, формувати кадровий резерв, удосконалювати систему мотивації та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку людського капіталу організації.

Оцінювання управлінського персоналу займає особливе місце в системі менеджменту підприємства, оскільки саме керівники безпосередньо впливають на ефективність організації праці, координацію бізнес-процесів, професійний розвиток працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Від рівня професійної компетентності менеджерів, їхніх лідерських якостей, здатності приймати управлінські рішення та формувати продуктивне робоче середовище значною мірою залежить результативність діяльності всього трудового

колективу. Саме тому оцінювання керівного складу має не лише кадрове, але й стратегічне значення для розвитку організації.

Ефективна система оцінювання персоналу повинна забезпечувати не формальне визначення результатів праці, а формування реальних управлінських висновків, які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, розвитку компетенцій працівників та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Одним із важливих показників результативності системи оцінювання є досягнення взаєморозуміння між керівниками та підлеглими щодо результатів оцінки поточної діяльності. Якщо працівник і керівник мають спільне бачення рівня виконання поставлених завдань, це свідчить про високий рівень внутрішньої комунікації, довіри та управлінської зрілості в організації.

У випадках, коли між сторонами виникають розбіжності в оцінці результатів праці, це може свідчити про наявність комунікаційних бар'єрів, недостатню прозорість критеріїв оцінювання або недосконалість управлінських механізмів. У такій ситуації керівництву необхідно не лише виявити причини виникнення непорозумінь, але й розробити комплекс заходів, спрямованих на покращення взаємодії між працівниками та менеджментом. До таких заходів можуть належати проведення індивідуальних та командних зустрічей, регулярний зворотний зв'язок, удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури, проведення тренінгів для керівників щодо управління персоналом, а також впровадження сучасних цифрових інструментів контролю та оцінювання результатів праці.

Не менш важливим елементом ефективної системи оцінювання є чітке розуміння працівниками власних цілей, очікуваних результатів діяльності, критеріїв оцінювання, строків виконання поставлених завдань та значення їхньої роботи для досягнення загальних цілей підприємства. Працівник повинен усвідомлювати, які саме професійні компетенції, поведінкові характеристики та виробничі показники підлягають оцінюванню. Такий підхід дозволяє формувати відповідальне ставлення до результатів праці, підвищувати рівень самоорганізації та стимулювати професійний розвиток.

Важливою умовою підвищення ефективності системи оцінювання є формування індивідуальних і корпоративних програм навчання та розвитку персоналу. Результати оцінювання повинні використовуватися не лише для контролю, але й для визначення потреб у підвищенні кваліфікації, розвитку нових компетенцій, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання працівників. Таким чином, система оцінювання стає інструментом довгострокового розвитку людського капіталу підприємства.

Однією з ключових вимог до сучасної системи оцінювання персоналу є її дієвість. Це означає, що результати оцінювання повинні мати практичне застосування у процесі прийняття кадрових і управлінських рішень. Зокрема, вони повинні бути безпосередньо пов'язані із системою оплати праці, преміювання, професійного просування, формування програм розвитку персоналу та іншими елементами мотиваційної політики. За відсутності такого зв'язку система оцінювання втрачає свою управлінську цінність, що може призводити до зниження мотивації працівників, формування відчуття несправедливості та зменшення продуктивності праці.

Не менш важливою характеристикою є практичність системи оцінювання. Вона повинна бути зрозумілою, прозорою та зручною у використанні як для осіб, які проводять оцінювання, так і для працівників, які проходять процедуру оцінки. Надмірна складність методик, непрозорість критеріїв, складність інтерпретації результатів або відсутність логічного зв'язку між оцінкою та реальними управлінськими рішеннями можуть викликати недовіру персоналу до системи оцінювання та знижувати її ефективність.

Таким чином, сучасна система оцінювання персоналу повинна поєднувати об'єктивність, прозорість, практичну цінність та стратегічну орієнтацію на розвиток людського капіталу. Лише за таких умов оцінювання стає дієвим інструментом підвищення продуктивності праці, удосконалення управлінських процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження у межах першого розділу було комплексно опрацьовано теоретико-методичні засади формування системи менеджменту персоналу на підприємстві, розкрито економічну сутність управління людськими ресурсами, визначено його основні функції, принципи, методи та структурні елементи. Окрему увагу було приділено аналізу сучасних наукових підходів до побудови ефективної кадрової системи, а також вивченню практичних інструментів її реалізації в умовах функціонування сучасних підприємств.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що система менеджменту персоналу є багаторівневим, динамічним і стратегічно орієнтованим управлінським процесом, ефективність якого безпосередньо впливає на загальні результати господарської діяльності підприємства. У сучасному бізнес-середовищі управління персоналом виходить за межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності, організаційної стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Саме тому формування ефективної системи управління персоналом повинно здійснюватися з урахуванням стратегічних пріоритетів організації, специфіки її діяльності, корпоративних цінностей, місії та довгострокових цілей розвитку.

У процесі дослідження було встановлено, що результативність системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від узгодженого функціонування її ключових складових. До таких елементів належать стратегічне та оперативне кадрове планування, формування потреби в персоналі, підбір і адаптація працівників, оцінювання результативності трудової діяльності, система мотивації та стимулювання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, а також організація ефективної внутрішньої комунікації між усіма рівнями управління. Саме

комплексна взаємодія цих елементів забезпечує формування стабільного кадрового потенціалу та створює умови для підвищення продуктивності праці.

Особливе значення в системі менеджменту персоналу має процес оцінювання працівників, який виступає одним із базових інструментів кадрового управління. Проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що ефективно побудована система оцінки персоналу створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяє підвищенню трудової мотивації, забезпечує прозорість кадрових процесів, покращує комунікацію між керівництвом і працівниками та формує умови для професійного зростання персоналу. Крім того, результати оцінювання дозволяють своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності трудової діяльності та формувати напрями розвитку людського капіталу підприємства.

У ході дослідження також встановлено, що сучасна система менеджменту персоналу повинна функціонувати як цілісний інтегрований механізм, який об'єднує взаємопов'язані функціональні підсистеми, зокрема кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, оцінювання, розвиток компетенцій, управління кар'єрою, систему матеріального та нематеріального стимулювання, соціальний захист працівників та формування корпоративної культури. Узгоджена робота зазначених підсистем дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявний трудовий потенціал, але й створювати умови для його постійного розвитку та збереження.

Водночас успішне впровадження та подальший розвиток системи менеджменту персоналу неможливі без активної підтримки з боку вищого керівництва підприємства, залучення керівників усіх управлінських рівнів та формування єдиної кадрової стратегії. Важливим аспектом також є врахування індивідуальних потреб працівників, їхніх професійних очікувань, рівня мотивації, соціальних інтересів та психологічного комфорту. Особливу роль у цьому процесі відіграє створення безпечних умов праці, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та формування командної взаємодії в колективі.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційно-економічне дослідження діяльності підприємства доцільно розпочати з аналізу його загальної характеристики, особливостей функціонування, організаційної структури та напрямів господарської діяльності. Базою дослідження в даній роботі виступає ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» — підприємство, створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю, основною метою діяльності якого є здійснення господарської діяльності з отриманням прибутку, розвиток комерційних напрямів та задоволення потреб споживачів у видавничій, поліграфічній та супутній продукції.

Відповідно до реєстраційних даних, підприємство було зареєстроване 24 січня 2006 року, а основним видом його економічної діяльності визначено видання книг (КВЕД 22.11.0). Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій та ефективну систему корпоративного управління. Статутний капітал підприємства становив 35 000 грн.

Специфіка функціонування ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» визначається багатoproфільністю його господарської діяльності, що дозволяє підприємству працювати одночасно в декількох сегментах книжкового, видавничого та комерційного ринку. Основний напрям діяльності підприємства пов'язаний із підготовкою, випуском та розповсюдженням книжкової продукції, що включає організацію редакційно-видавничих процесів, підготовку макетів, координацію поліграфічного виробництва та подальше просування готової продукції на ринок.

Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює також інші

напрями господарювання, які суттєво розширюють його ринкові можливості. До додаткових видів економічної діяльності належать:

- інші види видавничої діяльності (КВЕД 22.15.0), що передбачають підготовку та випуск спеціалізованої інформаційної, навчальної, рекламної та довідкової продукції;

- інша поліграфічна діяльність (КВЕД 22.22.0), яка охоплює друк різноманітної продукції, виготовлення поліграфічних матеріалів та супровідних друкованих виробів;

- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 51.19.0), що дозволяє підприємству розширювати канали збуту та формувати партнерські торговельні зв'язки;

- оптова торгівля папером, картоном, книгами, журналами та канцелярською продукцією (КВЕД 51.47.2), що забезпечує підприємству стабільну присутність у сегменті корпоративних поставок;

- консультування з питань комерційної діяльності та управління (КВЕД 74.14.0), що формує додаткові можливості для надання професійних бізнес-послуг та використання власного управлінського досвіду.

Аналіз структури видів діяльності свідчить, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» функціонує як багатофункціональний суб'єкт господарювання, який поєднує виробничу, видавничу, торговельну та консультаційну діяльність. Така диверсифікація бізнесу створює додаткові конкурентні переваги, дозволяє мінімізувати ринкові ризики та забезпечує більш стійке функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура підприємства формується відповідно до специфіки його діяльності та включає управлінський апарат, виробничо-операційні підрозділи, комерційні служби, відділи збуту, маркетингу, фінансово-економічного забезпечення та кадрового управління. Така структура забезпечує ефективну координацію внутрішніх бізнес-процесів, раціональний розподіл функціональних обов'язків між працівниками та оперативне прийняття управлінських рішень.

Важливою особливістю діяльності підприємства є орієнтація на розвиток

кадрового потенціалу, підтримання стабільної корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських підходів у сфері менеджменту персоналу. Оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері, де інтелектуальний капітал, професійна компетентність та творчий потенціал працівників мають визначальне значення, ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на результати його господарської діяльності.

Таким чином, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є багатопрофільним підприємством, яке поєднує видавничу, поліграфічну, торговельну та консультаційну діяльність. Наявність диверсифікованої структури видів економічної діяльності, гнучкої організаційної моделі управління та орієнтація на розвиток людського капіталу створюють передумови для забезпечення стабільного функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Представлена на рис. 2.1. організаційна структура управління ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» характеризується чіткою ієрархічною побудовою та функціональним розподілом управлінських повноважень, що забезпечує ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Така модель управління дозволяє забезпечити системність у прийнятті управлінських рішень, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та узгодженість стратегічних і операційних цілей компанії.

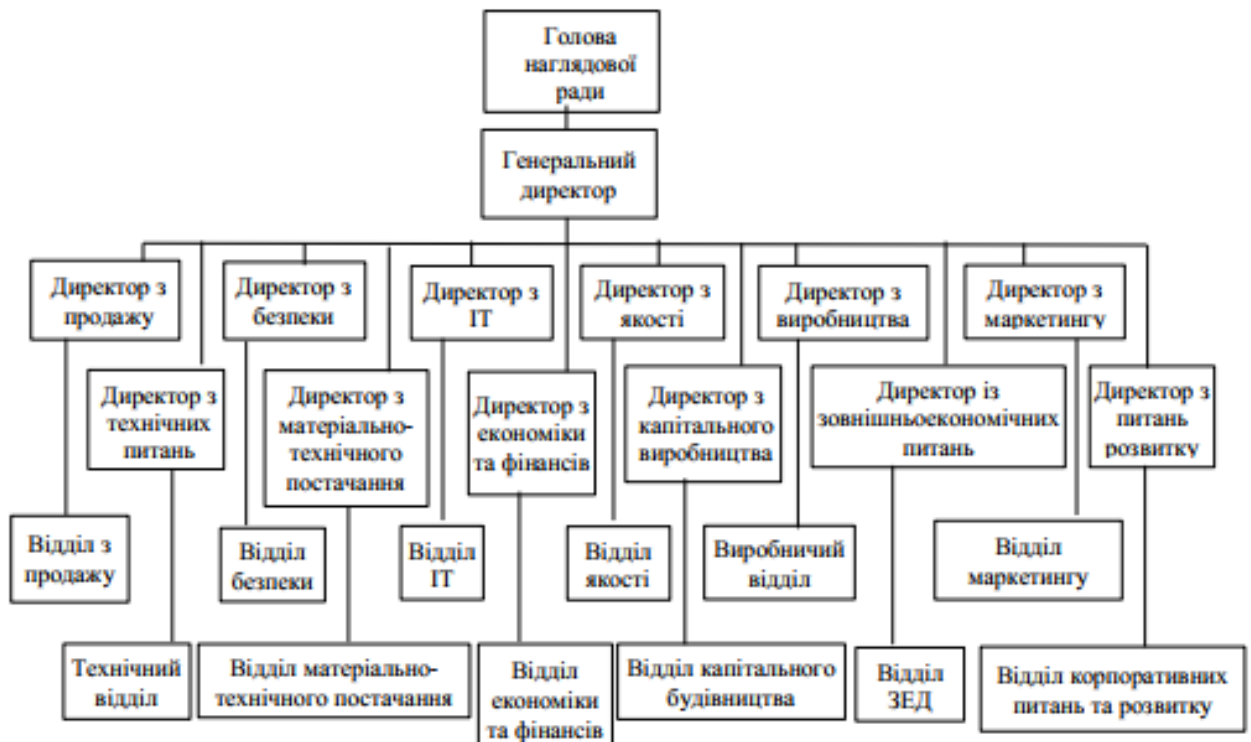


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

На найвищому рівні корпоративного управління знаходиться голова наглядової ради, який здійснює стратегічний контроль за діяльністю підприємства, визначає загальні напрями його розвитку, контролює реалізацію довгострокових управлінських рішень та забезпечує дотримання корпоративних інтересів власників бізнесу.

Безпосереднє оперативне керівництво господарською діяльністю підприємства здійснює генеральний директор, який виступає центральною управлінською ланкою організації. До його компетенції входить координація діяльності всіх функціональних підрозділів, забезпечення реалізації стратегічних планів, контроль за фінансово-економічними результатами діяльності підприємства та прийняття ключових управлінських рішень щодо розвитку компанії.

Функціональна структура підприємства побудована за напрямками діяльності та включає спеціалізовані управлінські блоки.

Комерційний напрям представлений директором з продажу, який відповідає за формування збутової політики підприємства, розширення ринків реалізації продукції, побудову системи взаємодії з клієнтами та забезпечення

виконання планових показників продажів. У його підпорядкуванні функціонують відділ збуту та технічний відділ, які забезпечують супровід комерційної діяльності та технічну підтримку процесів реалізації продукції.

Важливу роль у системі корпоративного управління відіграє директор з безпеки, який відповідає за формування системи економічної, інформаційної та виробничої безпеки підприємства. У структурі цього напрямку функціонують відділ безпеки, а також підрозділи, пов'язані з матеріально-технічним постачанням, що забезпечують стабільність логістичних та ресурсних процесів.

Цифровий та технологічний розвиток підприємства забезпечує директор з ІТ, до компетенції якого входить управління інформаційними системами, цифровізація бізнес-процесів, підтримка технічної інфраструктури підприємства та впровадження сучасних технологічних рішень. В його підпорядкуванні знаходиться ІТ-відділ, який забезпечує безперервність цифрових процесів компанії.

Контроль якості бізнес-процесів здійснює директор з якості, який відповідає за впровадження стандартів якості, моніторинг виробничих процесів, контроль відповідності продукції встановленим вимогам та удосконалення системи внутрішнього контролю. Для реалізації цих функцій створено відділ якості.

Фінансово-економічний блок підприємства представлений директором з економіки та фінансів, який здійснює управління фінансовими потоками, бюджетування, економічне планування, аналіз ефективності діяльності підприємства та контроль за раціональним використанням ресурсів. Йому підпорядковується відділ економіки та фінансів, який забезпечує фінансову стабільність організації.

За розвиток виробничого потенціалу компанії відповідає директор з капітального виробництва, до функцій якого входить планування інвестиційної діяльності, розвиток виробничої інфраструктури, модернізація основних фондів та управління капітальними проектами. У межах цього напрямку функціонує відділ капітального будівництва.

Ключовим виробничим центром керує директор з виробництва, який

відповідає за організацію виробничого процесу, управління виробничими ресурсами, контроль продуктивності праці та дотримання технологічних стандартів. У його підпорядкуванні знаходиться виробничий відділ, що забезпечує безпосередню реалізацію виробничих завдань підприємства.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності координує директор із зовнішньоекономічних питань, який забезпечує міжнародну співпрацю, розширення зовнішніх ринків, супровід імпортно-експортних операцій та взаємодію з іноземними партнерами. Функціонально йому підпорядковується відділ ЗЕД.

Маркетингову політику підприємства реалізує директор з маркетингу, який відповідає за дослідження ринку, формування бренду, розроблення маркетингових стратегій, просування продукції та управління комунікаціями з цільовими сегментами споживачів. Для реалізації цих функцій функціонує відділ маркетингу.

Окремий стратегічний напрям представлений директором з питань розвитку, який займається корпоративним розвитком, пошуком нових напрямів зростання бізнесу, управлінням інноваційними проєктами та розвитком партнерських зв'язків. У його підпорядкуванні перебуває відділ корпоративних питань та розвитку.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» характеризується високим рівнем функціональної спеціалізації, чітким розмежуванням управлінських повноважень та комплексним підходом до координації бізнес-процесів. Така система управління створює сприятливі умови для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці, посилення контролю над операційною діяльністю та забезпечення сталого стратегічного розвитку компанії.

Матеріально-технічна база ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» сформована таким чином, щоб забезпечувати безперервність операційної діяльності, стабільність виробничих процесів та ефективне функціонування всіх структурних підрозділів підприємства. Компанія володіє достатнім обсягом майнових ресурсів виробничого та невиробничого призначення, які формують основу її

господарського потенціалу та створюють передумови для реалізації стратегічних цілей розвитку.

До складу основних засобів підприємства входить широкий спектр матеріальних активів, зокрема виробничі та адміністративні будівлі, інженерні споруди, технологічне обладнання, машини, транспортні засоби, складська інфраструктура, допоміжне устаткування, а також земельні ресурси, необхідні для забезпечення повноцінного функціонування виробничо-комерційної діяльності. Наявність такого комплексу активів дозволяє підприємству забезпечувати ефективну організацію виробничих процесів, логістичних операцій, адміністративного управління та подальшого розширення господарської діяльності.

У структурі основних фондів ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» важливе місце займають будівлі та споруди, які формують пасивну частину основних засобів підприємства. До цієї групи належать виробничі приміщення, адміністративні корпуси, складські комплекси, інженерно-комунікаційні об'єкти та інша нерухома інфраструктура, що створює необхідні організаційно-технічні умови для здійснення основної діяльності підприємства. Хоча зазначені активи не беруть безпосередньої участі у створенні кінцевого продукту, саме вони забезпечують функціональну основу для реалізації всіх виробничих, управлінських та комерційних процесів.

Водночас активна частина основних засобів представлена машинами, технологічним обладнанням, спеціалізованою технікою, транспортними засобами, комп'ютеризованими системами управління та іншими технічними ресурсами, які безпосередньо залучені до виробничого циклу. Саме ця група активів формує виробничу потужність підприємства, визначає рівень його технологічного розвитку, продуктивність праці, швидкість виконання операцій та якість кінцевої продукції чи послуг.

Раціональне співвідношення між активною та пасивною частинами основних фондів свідчить про збалансованість матеріально-технічної структури підприємства та створює передумови для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Наявність достатнього обсягу сучасного обладнання,

виробничих площ та допоміжної інфраструктури дозволяє ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» підтримувати стабільність операційної діяльності, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку.

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ
«Книгаторгсервіс-Україна» за 2023-2025 рр

Показники	2023 р	2024 р	2025р	Відхилення	
				23/24	24/25
Середньорічна вартість основних засобів	6 787 547,5	4 067 871	3 814 672	-2 719 677	-253 199
Знос, тис. грн	7 392 445	7 975 795	8 306 118	583 350	330 323
Коефіцієнт зносу, %	1,09	1,96	2,18	0,87	0,22
Фондовіддача	1,22	0,68	0,44	-0,54	-0,24
Фондоємність	0,82	1,47	2,27	0,65	0,80
Фондоозброєність	2 928,19	1 856,63	1 823,46	-1 071,56	-33,17

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

За результатами аналізу стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» встановлено неоднозначну динаміку зміни показників упродовж 2023–2025 рр. Зокрема, темпи приросту середньорічної вартості основних фондів у досліджуваному періоді демонструють уповільнення, оскільки у 2025 році їх значення виявилось на 10,4% нижчим порівняно з попереднім роком. Така тенденція може свідчити про зниження інвестиційної активності підприємства у сфері оновлення матеріально-технічної бази або про обмеження фінансових можливостей щодо модернізації виробничих потужностей.

Водночас негативною тенденцією є зростання суми накопиченого зносу основних засобів на 330 323 тис. грн., що спричинило збільшення загального коефіцієнта зношеності майна підприємства на 2,2% протягом аналізованого періоду. Зростання фізичного та морального зносу виробничих активів може створювати додаткові ризики для забезпечення стабільності виробничих процесів, знижувати технологічну конкурентоспроможність підприємства та потребувати активізації інвестиційної політики щодо оновлення основного капіталу.

Аналіз відносних показників ефективності використання основних фондів також свідчить про наявність певних проблем у використанні виробничого потенціалу підприємства. Зокрема, фондівіддача основних засобів у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» упродовж досліджуваного періоду знизилася на 24%, що свідчить про зменшення обсягів виробленої продукції або реалізованих послуг у розрахунку на одиницю вартості основних засобів. Така тенденція вказує на зниження продуктивності використання наявного виробничого капіталу.

Крім того, скорочення показника фондоозброєності праці на 18% обумовлено як зменшенням вартості основних виробничих фондів, так і скороченням чисельності персоналу підприємства. Це може свідчити про структурні зміни в організації виробництва або про оптимізацію кадрового складу в умовах адаптації до змін ринкового середовища.

Загалом результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що ефективність використання основних засобів на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у досліджуваному періоді характеризується тенденцією до зниження. Це підтверджується скороченням показників фондівіддачі, зростанням рівня зношеності активів та зниженням рентабельності вкладеного капіталу підприємства [37].

З метою більш глибокого дослідження ресурсної ефективності діяльності підприємства доцільним є проведення аналізу використання матеріальних ресурсів. Для цього необхідно розрахувати показники матеріаломісткості та матеріаловіддачі, дослідити структуру операційних витрат, а також оцінити вплив матеріальних витрат на фінансові результати діяльності підприємства. Це дозволить виявити резерви оптимізації витрат, підвищення ресурсоефективності та зміцнення фінансової стійкості підприємства в майбутньому (представлено в табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Структура та ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ
«Книгаторгсервіс-Україна» за 2023-2025 рр

Показник	2023 р	2024 р	2025 р	Відхилення 25/24 рр	
				абс	відн

Матеріальні затрати	2 993 302	3 389 517	3 617 382	227 865	6,30
Витрати на оплату праці	705 528	728 365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	149 141	154 432	182 848	28 416	15,54
Амортизація	399 564	402 242	383 029	-19 213	-5,02
Інші операційні витрати	1 204 645	1 381 481	1 482 506	101 025	6,81
Разом	5 452 180	6 056 037	6 518 826	462 789	7,10

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» свідчить, що найбільшу частку у загальному обсязі витрат підприємства, що є характерним для виробничо-комерційних підприємств, займають матеріальні витрати.

За досліджуваний період їх обсяг збільшився на 227 865 тис. грн., або на 6,3%, що може бути обумовлено як зростанням вартості сировини, матеріалів, комплектуючих та логістичних послуг, так і необхідністю підтримання безперервності виробничого процесу в умовах зміни ринкової кон'юнктури. Висока частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції підтверджує матеріаломісткий характер діяльності підприємства та підкреслює важливість ефективного управління ресурсним забезпеченням.

Значну частину витрат також формують витрати на оплату праці персоналу, які за аналізований період зросли на 124 695 тис. грн., або на 6,3%. Позитивна динаміка цього показника може свідчити про перегляд системи матеріального стимулювання працівників, підвищення рівня заробітної плати відповідно до змін на ринку праці, індексацію доходів персоналу, а також реалізацію заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу підприємства в умовах зростання конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси.

Водночас у структурі операційних витрат спостерігається скорочення амортизаційних відрахувань на 14,62%. Зменшення цього показника, ймовірно, пов'язане зі скороченням середньорічної вартості основних засобів підприємства, вибуттям частини матеріально-технічної бази або зменшенням обсягів капітальних активів, що перебувають в експлуатації. Крім того, на зміну амортизаційних витрат могли вплинути особливості застосування облікової політики підприємства та нормативно-правові зміни у сфері бухгалтерського обліку основних засобів.

Отже, аналіз структури витрат ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» дозволяє зробити висновок, що основний вплив на формування собівартості продукції та фінансових результатів діяльності підприємства мають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Саме ефективність управління цими статтями витрат значною мірою визначає рівень прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для більш детального дослідження економічної результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати його фінансові результати, які наведено в табл. 2.3.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за 2023–2025 рр. свідчить про суттєві зміни у динаміці доходів, витрат та показників прибутковості підприємства.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» за 2023- 2025рр.,
тис.грн.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					2024/2023		2025/2024	
		2023	2024	2025	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	7,3	2 662 582	30,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 070 109	4 877 463	5 751 536	807 354	16,5	874 073	15,20
Валовий прибуток	тис. грн.	1 479 597	1 109 129	2 897 638	-370 468	-33,4	1 788 509	61,72
Витрати на збут	тис. грн.	719 636	790 218	684 010	70 582	8,9	-106 208	-15,53
Адміністративні витрати	тис. грн.	361 150	423 695	470 629	62 545	14,7	46 934	9,97
Повні витрати	тис. грн.	5 150 895	6 091 376	6 906 175	940 481	15,44	814 799	11,80
Прибуток чистий	тис. грн.	338 614	-130 821	1 114 681	-469 435	358,84	124 5502	111,74
Вартість основних засобів	тис. грн.	4 386 805	4 067 871	3 814 672	-318 934	-7,84	-253199	-6,64
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	Грн.	0,93	1,02	0,80	0,09	27,72	-0,22	-27,43
Рентабельність	%	6,57	-2,15	16,14	-8,72	x	18,29	x

продажів								
----------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році становив 5 549 706 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 5 986 592 тис. грн, що на 436 886 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Темп приросту склав 7,73%. Водночас проведений аналіз свідчить, що основною причиною зростання доходу у 2024 році стало переважно підвищення відпускних цін на продукцію, тоді як фізичні обсяги реалізації суттєво не змінилися.

У 2025 році позитивна динаміка стала більш вираженою: чистий дохід підприємства зріс до 8 649 174 тис. грн, що на 2 662 582 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Темп приросту склав 30,78%. На відміну від попереднього періоду, зростання доходу у 2025 році було забезпечене не лише підвищенням цінової складової, але й збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про активізацію операційної діяльності підприємства та посилення його ринкових позицій.

Разом із зростанням доходів спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції. У 2024 році цей показник зріс на 16%, що свідчить про зростання витрат на виробництво, матеріально-технічне забезпечення, оплату праці, логістику та реалізацію продукції. У 2025 році темпи зростання собівартості дещо сповільнилися і становили 15,2%, що може свідчити про більш ефективний контроль витрат та оптимізацію виробничих процесів.

Зміна співвідношення між доходами та витратами безпосередньо вплинула на величину валового прибутку підприємства. У 2024 році через випереджаюче зростання собівартості порівняно з темпами зростання чистого доходу валовий прибуток підприємства скоротився на 370 468 тис. грн, або на 33% порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про тимчасове зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Проте вже у 2025 році ситуація суттєво покращилася. За рахунок значного збільшення обсягів реалізації продукції та більш ефективного контролю виробничих витрат валовий прибуток зріс на 60% і досяг 1 788 509

тис. грн, що характеризує позитивні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Аналіз чистого фінансового результату також підтверджує наявність позитивних тенденцій. У 2024 році підприємство завершило звітний період зі збитком у розмірі 130 821 тис. грн, що хоча й було на 469 435 тис. грн менше, ніж у 2023 році, однак свідчило про наявність проблем у формуванні прибутковості.

У 2025 році фінансовий стан підприємства суттєво покращився — ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» завершило рік із чистим прибутком у розмірі 1 114 681 тис. грн. Порівняно з попереднім роком приріст чистого фінансового результату становив 1 245 502 тис. грн. Така позитивна динаміка стала результатом реалізації більш ефективної управлінської політики, спрямованої на зростання чистого доходу, оптимізацію витрат та підвищення загальної операційної ефективності підприємства.

Додатково слід відзначити зміну показника витрат на 1 грн чистого доходу від реалізації. У 2024 році цей показник зріс на 27,72%, або на 9 коп., що свідчило про зниження ефективності використання ресурсів. Проте у 2025 році спостерігається позитивна тенденція — витрати на 1 грн реалізації знизилися на 27%, або на 22 коп., що вказує на підвищення операційної ефективності та більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Позитивна динаміка простежується і в показниках рентабельності продажів. Якщо у 2024 році рівень рентабельності становив –2,15%, що свідчило про збитковість реалізації продукції, то у 2025 році цей показник зріс до 16,14%, що характеризує суттєве покращення ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток від основної діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать, що упродовж 2023–2025 рр. ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» пройшло етап фінансової стабілізації та відновлення прибутковості. Незважаючи на тимчасове зростання витрат і зниження фінансових результатів у 2024 році, у 2025 році підприємству вдалося значно покращити основні фінансово-економічні показники, підвищити

ефективність використання ресурсів та зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Темп росту
1. Обсяг власних оборотних коштів	-2 921 657	-2 357 064	-1 712 809	0,586
2. Маневреність власних оборотних коштів	-0,4246	-0,3858	-0,2924	0,689
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,4051	0,4386	0,6845	1,690
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,1415	0,1547	0,2216	1,567
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0062	0,0061	0,0078	1,257
6. Частка оборотних коштів у активах	0,1810	0,1987	0,2551	1,409

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Проведений аналіз ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» свідчить про наявність окремих проблемних аспектів у формуванні структури оборотного капіталу та забезпеченні поточної платоспроможності підприємства.

Зокрема, упродовж досліджуваного періоду показник власних оборотних коштів мав від'ємне значення, що свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для формування оборотних активів та забезпечення безперервного операційного циклу. Водночас позитивним моментом є поступове скорочення дефіциту власних оборотних коштів у динаміці, що може свідчити про певні управлінські заходи, спрямовані на покращення структури капіталу. Проте наявна ситуація все ще вказує на обмеженість внутрішніх джерел фінансування поточної діяльності підприємства та формує ризики зниження ліквідності в короткостроковій перспективі.

Додатковим підтвердженням залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування є від'ємне значення коефіцієнта маневреності (мобільності) власного капіталу. Така ситуація свідчить про те, що значна частина власного капіталу сконцентрована у необоротних активах, тоді як оборотні активи фінансуються переважно за рахунок залучених або короткострокових позикових ресурсів. Отже, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

не має достатнього рівня фінансової гнучкості для самостійного формування оборотного капіталу виключно за рахунок власних джерел.

Результати аналізу ліквідності дозволяють зробити висновок про наявність окремих порушень у забезпеченні фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Виявлені тенденції можуть створювати потенційні ризики для стабільності поточної діяльності, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища або зростання зовнішніх фінансових зобов'язань.

З метою відновлення та зміцнення фінансової стабільності підприємству доцільно реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури фінансових ресурсів. Зокрема, перспективними напрямками можуть бути залучення довгострокових інвестиційних ресурсів, збільшення частки власного капіталу, оптимізація структури активів, нарощення обсягу високоліквідних активів, реалізація надлишкових або малоефективно використовуваних активів, а також удосконалення системи управління запасами з метою зниження обсягів наднормативних залишків.

Додатковим інструментом підвищення ліквідності може стати більш ефективне управління тимчасово вільними фінансовими ресурсами. Зокрема, підприємство може розглядати можливість розміщення частини вільних коштів у низькоризикові фінансові інструменти, що дозволить отримувати додатковий інвестиційний дохід та підвищувати загальну ефективність управління фінансовими потоками.

Водночас результати оцінювання фінансової стійкості (фінансової незалежності) свідчать про наявність позитивних аспектів у структурі капіталу підприємства. Зокрема, коефіцієнт автономії упродовж досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення 0,4–0,6, що характеризує достатній рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Це свідчить про наявність відносно збалансованої структури джерел фінансування активів та зниження ризику критичної залежності від позикового капіталу.

Таким чином, незважаючи на окремі проблеми із забезпеченням ліквідності та формуванням оборотного капіталу, ТОВ «Книгаторгсервіс-

Україна» зберігає прийнятний рівень фінансової незалежності. Подальше вдосконалення структури капіталу, підвищення ефективності управління активами та оптимізація фінансових потоків можуть створити передумови для зміцнення платоспроможності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» у 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Темпи росту
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,341	0,399	0,4541	1,332
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2,934	2,507	2,20	0,751
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,780	-0,638	-0,26	0,332
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,659	0,601	0,55	0,828

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Подальший аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» дозволяє більш комплексно оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та ефективність формування структури капіталу.

Зокрема, коефіцієнт фінансової залежності упродовж досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення 1,67–2,5, що свідчить про відсутність критичних фінансових ризиків та підтверджує відносно збалансовану структуру джерел фінансування активів підприємства. Значення цього показника характеризує прийнятний рівень використання залученого капіталу та свідчить про те, що підприємство не перебуває у стані надмірної кредитної залежності, що позитивно впливає на його фінансову стабільність та інвестиційну привабливість.

Водночас від'ємне значення коефіцієнта фінансового левериджу (маневреності власного капіталу) вказує на певні структурні особливості фінансування активів підприємства. Така ситуація свідчить про те, що власний капітал разом із довгостроково залученими фінансовими ресурсами практично повністю спрямований на фінансування необоротних активів підприємства,

зокрема основних засобів, виробничої інфраструктури та інших довгострокових матеріальних ресурсів. У результаті формування оборотних активів, необхідних для забезпечення поточної господарської діяльності, здійснюється переважно за рахунок короткострокових позикових коштів. Подібна структура капіталу, хоча і не є критичною, може знижувати рівень фінансової гнучкості підприємства та підвищувати його чутливість до змін у зовнішньому фінансовому середовищі.

Разом з тим коефіцієнт концентрації позикового капіталу упродовж досліджуваного періоду знаходився в межах допустимих нормативних значень, що свідчить про здатність підприємства своєчасно обслуговувати та погашати наявні фінансові зобов'язання. Така динаміка характеризує прийнятний рівень кредитоспроможності підприємства та підтверджує відсутність надмірного боргового навантаження на його фінансову систему.

Таким чином, результати оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» свідчать про відносно помірний рівень залежності підприємства від позикового капіталу та загалом прийнятний стан його фінансової незалежності. Водночас для подальшого зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня самофінансування підприємству доцільно реалізувати заходи, спрямовані на нарощення обсягу власного капіталу.

Серед можливих напрямів удосконалення фінансової структури можна виокремити реінвестування частини отриманого прибутку у розвиток підприємства, залучення додаткових внесків учасників товариства, формування резервного капіталу, а також використання інших внутрішніх джерел капіталізації бізнесу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню залежності від зовнішнього фінансування, підвищенню платоспроможності підприємства та створенню більш стійкої фінансової основи для його подальшого стратегічного розвитку.

2.2. Аналітична оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Організація трудових відносин у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

здійснюється відповідно до вимог чинного трудового законодавства України, внутрішніх нормативних документів підприємства та принципів ефективного управління персоналом. Прийняття працівників на роботу супроводжується укладенням **трудоного договору (контракту)**, який виступає правовою основою регулювання взаємовідносин між роботодавцем і працівником. У межах такого договору визначаються ключові умови співпраці, зокрема термін дії трудових відносин, функціональні обов'язки працівника, права та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення, порядок організації праці, система оплати праці, соціальні гарантії, а також механізми припинення або розірвання трудових відносин.

Режим робочого часу на підприємстві формується відповідно до норм трудового законодавства та внутрішнього трудового розпорядку. Зокрема, стандартна тривалість робочого часу для працівників не перевищує **40 годин на тиждень**, що відповідає вимогам законодавства України. Робочий графік організовано таким чином, щоб забезпечити раціональне використання трудового часу, підтримання продуктивності праці та створення належних умов для відновлення працездатності працівників. Упродовж робочої зміни працівникам надаються регламентовані перерви для відпочинку та харчування, що сприяє збереженню працездатності персоналу та підтриманню належного рівня трудової активності. Нормальна тривалість робочого тижня в Україні становить не більше 40 годин.

Важливою складовою кадрової політики підприємства є забезпечення соціального захисту працівників та дотримання гарантій у сфері охорони праці. Особлива увага приділяється категоріям працівників, які потребують додаткового соціального захисту, зокрема вагітним жінкам, працівникам із сімейними обов'язками та особам, які виховують малолітніх дітей. На підприємстві забезпечується дотримання законодавчо встановлених гарантій щодо умов праці, обмежень у залученні до окремих видів робіт, а також права на соціальні відпустки та гнучкі умови праці відповідно до вимог законодавства України. Кодекс законів про працю України містить спеціальні гарантії для вагітних жінок та працівників із малолітніми дітьми щодо надурочних робіт,

нічних змін, відряджень та умов праці.

Особливе значення в системі управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має формування безпечного та комфортного робочого середовища. Підприємство приділяє значну увагу питанням охорони праці, ергономіки робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних норм та створення умов для збереження фізичного і психологічного здоров'я працівників. Такий підхід сприяє не лише виконанню законодавчих вимог, але й підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню кадрової плинності та зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, система організації трудових відносин у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» побудована на принципах законності, соціальної відповідальності, захисту прав працівників та створення ефективного робочого середовища. Це забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує рівень мотивації персоналу та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз облікової кількості працівників 2021-2025 рр.

Рік	Облікова кількість працівників, осіб	Облікова кількість жінок, осіб
1	2	3
2021	2 487	667
2022	3 160	659
2023	3 084	643
2024	3 098	638
2025	3 103	622

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

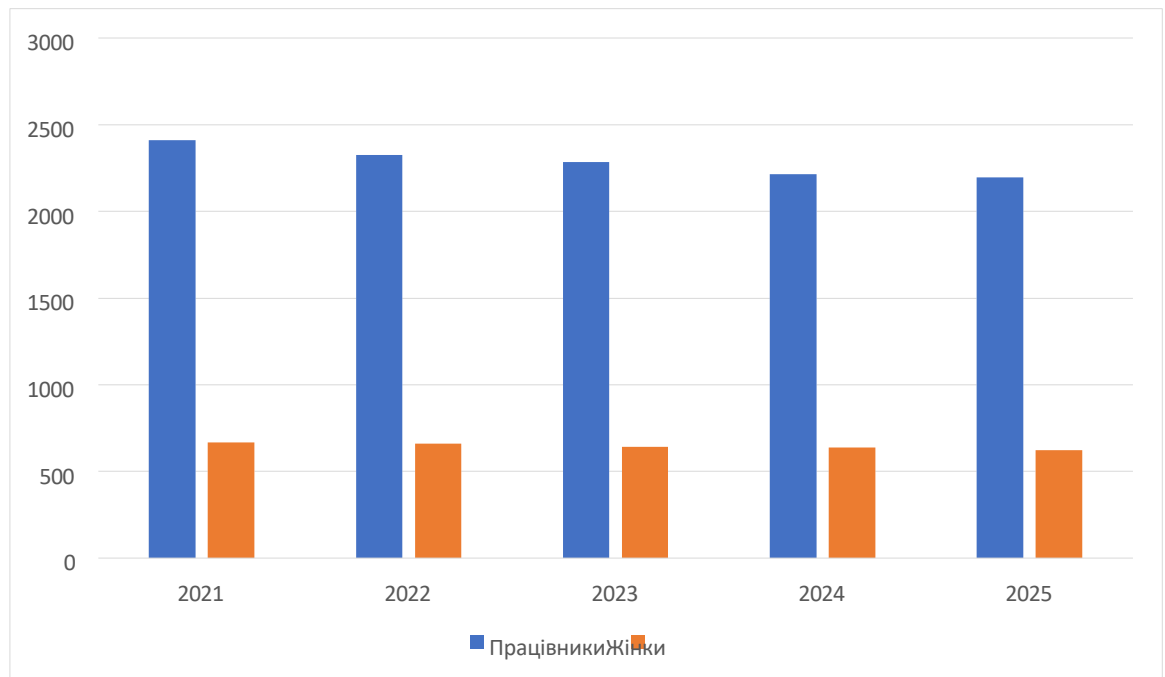


Рис. 2.2 - Облікова кількість працівників 2021-2025 рр.

У ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» організація трудових відносин та забезпечення соціального захисту працівників здійснюються з обов'язковим дотриманням вимог чинного трудового законодавства України, зокрема щодо регулювання праці неповнолітніх працівників та осіб, зайнятих у несприятливих умовах праці.

Особлива увага на підприємстві приділяється захисту трудових прав працівників віком до 18 років, оскільки ця категорія персоналу належить до соціально вразливих груп і потребує додаткових законодавчих гарантій. Відповідно до норм трудового законодавства, категорично забороняється залучення неповнолітніх осіб до виконання робіт у нічний час, понаднормових робіт, робіт у вихідні та святкові дні, а також до виконання важких фізичних робіт чи робіт із шкідливими або небезпечними умовами праці. Такий підхід спрямований на збереження фізичного здоров'я молодих працівників, створення безпечних умов професійного розвитку та запобігання негативному впливу виробничих факторів на організм, який ще формується.

Крім того, неповнолітні працівники мають розширені соціальні гарантії у сфері відпочинку та відновлення працездатності. Зокрема, працівникам цієї вікової категорії може надаватися додаткова відпустка або відпустка без

збереження заробітної плати в установленому законодавством порядку за погодженням із керівництвом підприємства, що забезпечує баланс між професійною діяльністю, навчанням та особистим розвитком.

Не менш важливим напрямом кадрової політики підприємства є захист працівників, які виконують трудові обов'язки в умовах підвищеного виробничого навантаження або під впливом шкідливих виробничих факторів. Для працівників, зайнятих у шкідливих або важких умовах праці протягом не менше 80% тривалості робочої зміни, на підприємстві передбачено систему матеріального стимулювання у вигляді доплат до тарифної ставки або посадового окладу. Розмір таких компенсаційних виплат залежить від ступеня шкідливості умов праці, складності виконуваних робіт та результатів проведення атестації робочих місць і може становити від 4% до 12% від установленої тарифної ставки працівника [14].

Визначення права працівників на отримання додаткових компенсацій, пілг та відпусток здійснюється на основі чинних нормативно-правових актів, а також відповідно до офіційного переліку виробництв, професій, посад і видів робіт, пов'язаних зі шкідливими та важкими умовами праці, який періодично переглядається та оновлюється з урахуванням змін у виробничих технологіях, умовах праці та розвитку ринку праці.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» передбачає не лише ефективну організацію трудового процесу, але й реалізацію комплексної соціальної політики, спрямованої на захист трудових прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, дотримання законодавчих гарантій та формування соціально відповідального середовища всередині підприємства. Це позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, стабільність кадрового складу та загальну ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 2.7

Чисельність працівників за віковими категоріями станом на 2025 р.

Вікові категорії	Робочі, технічні службовці	Керівники, професіонали, фахівці	Всього працівників
1	2	3	4

18-25 років	63 із них жінок - 10	20 із них жінок – 11	83 із них жінок – 21
26-40 років	288 із них жінок – 38	362 із них жінок – 118	650 із них жінок – 156
41-55 років	617 із них жінок – 143	335 із них жінок – 120	952 із них жінок – 263
56-60 років	205 із них жінок – 71	61 із них жінок – 39	266 із них жінок – 110
61-74 років	168 із них жінок – 44	76 із них жінок – 28	244 із них жінок – 72
Всього:	1341 із них жінок - 306	854 із них жінок - 316	2195 із них жінок - 622

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Атестація умов праці на відповідних робочих місцях проводиться до моменту затвердження переліку посад, професій і виробничих ділянок, працівники яких мають право на додаткові пільги, компенсації та відпустки за роботу у шкідливих або важких умовах. Такий підхід дозволяє підприємству обґрунтовано визначати рівень впливу виробничих факторів на працівників, забезпечувати дотримання соціальних гарантій та формувати більш справедливую систему компенсацій. Окремі додаткові гарантії можуть також надаватися працівникам, які залучаються до виконання спеціальних функцій, зокрема сприяють роботі уповноваженого персоналу або добровільних пожежних формувань. У таких випадках передбачення додаткових календарних днів відпустки виступає елементом соціального заохочення та підтримки персоналу.

Для більш глибокої оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати показники продуктивності праці, плинності кадрів, звільнень та рівня кваліфікації працівників. Саме ці показники дають змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні кадрові ресурси, чи є стабільним трудовий колектив, а також чи відповідає професійний рівень персоналу потребам виробничої діяльності.

Рівень продуктивності праці розраховується як співвідношення обсягу виробництва до загального фонду відпрацьованого часу персоналу. Для цього враховуються три основні показники: обсяг виробництва за відповідний рік, середньооблікова кількість працівників та кількість відпрацьованих годин

одним працівником протягом року.

У 2022 році обсяг виробництва становив 134,3 млн грн, середня кількість працівників — 3160 осіб, а річний фонд робочого часу одного працівника — 1836 годин [37]. Відповідно, продуктивність праці у 2022 році становила:

$$134,3 \text{ млн грн} / (3160 \times 1836) = 23,14 \text{ грн/год.}$$

У 2023 році обсяг виробництва зменшився до 125,8 млн грн, чисельність працівників становила 3084 особи, а кількість відпрацьованих годин одним працівником — 1842 години [37]. За таких умов рівень продуктивності праці дорівнював:

$$125,8 \text{ млн грн} / (3084 \times 1842) = 22,14 \text{ грн/год.}$$

У 2024 році обсяг виробництва становив 127,8 млн грн, середня чисельність працівників — 3098 осіб, а кількість годин роботи одного працівника — 1876 годин [38]. Розрахунок показує:

$$127,8 \text{ млн грн} / (3098 \times 1876) = 21,98 \text{ грн/год.}$$

У 2025 році обсяг виробництва скоротився до 58,8 млн грн, середня кількість працівників становила 3103 особи, а фонд робочого часу одного працівника — 1736 годин [38]. Відповідно, продуктивність праці становила:

$$58,8 \text{ млн грн} / (3103 \times 1736) = 10,91 \text{ грн/год.}$$

Отримані результати свідчать про поступове зниження продуктивності праці протягом 2022–2025 років. Якщо у 2022 році один працівник у середньому забезпечував 23,14 грн продукції за годину, то у 2025 році цей показник знизився до 10,91 грн/год. Така динаміка може бути зумовлена скороченням обсягів виробництва, зміною виробничого навантаження, недостатньою ефективністю організації праці або впливом зовнішніх ринкових факторів.

Наступним важливим показником є коефіцієнт плинності кадрів, який дозволяє оцінити стабільність трудового колективу. Для його розрахунку використовується співвідношення кількості працівників, які залишили підприємство протягом року, до середньооблікової чисельності персоналу.

У 2022 році середня кількість працівників становила 3160 осіб, а кількість працівників, які покинули підприємство, — 109 осіб [37]. Отже, коефіцієнт

плинності кадрів становив:

$$(109 / 3160) \times 100\% = 3,44\%.$$

У 2023 році при середній чисельності персоналу 3084 особи підприємство залишило 146 працівників [37]. Відповідно:

$$(146 / 3084) \times 100\% = 4,73\%.$$

У 2024 році середня кількість працівників становила 3098 осіб, а кількість тих, хто залишив компанію, — 82 особи [38; 39]. Коефіцієнт дорівнював:

$$(82 / 3098) \times 100\% = 2,64\%.$$

У 2025 році середньооблікова чисельність персоналу становила 3103 особи, а кількість працівників, які покинули підприємство, — 131 особа [40]. Отже:

$$(131 / 3103) \times 100\% = 4,22\%.$$

У середньому за 2022–2025 роки коефіцієнт плинності кадрів становив:

$$((109 + 146 + 82 + 131) / (3160 + 3084 + 3098 + 3103)) \times 100\% = 3,76\%.$$

Отриманий показник свідчить про відносно помірний рівень плинності персоналу. Найнижче значення спостерігалось у 2024 році — 2,64%, що може свідчити про тимчасове підвищення кадрової стабільності. Водночас зростання показника у 2025 році до 4,22% вказує на необхідність посилення заходів щодо утримання персоналу, покращення мотиваційної політики та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці.

Далі доцільно проаналізувати коефіцієнт звільнень, який визначається як співвідношення кількості звільнених працівників до середньорічної чисельності персоналу.

У 2022 році кількість звільнених працівників становила 152 особи, а середньорічна кількість працюючих — 3160 осіб [37]. Відповідно:

$$152 / 3160 = 0,0481, \text{ або } 4,81\%.$$

У 2023 році було звільнено 137 працівників, при середньорічній чисельності 3084 особи [37]:

$$137 / 3084 = 0,0444, \text{ або } 4,44\%.$$

У 2024 році кількість звільнених становила 135 осіб, а середньорічна кількість працюючих — 3098 осіб [38]:

$135 / 3098 = 0,0436$, або 4,36%.

Отже, коефіцієнт звільнень упродовж 2022–2024 років мав тенденцію до незначного зниження: з 4,81% у 2022 році до 4,36% у 2024 році. Це може свідчити про певне покращення кадрової стабільності підприємства, хоча рівень звільнень залишається достатньо відчутним і потребує подальшого управлінського контролю.

Окремої уваги заслуговує аналіз рівня кваліфікації персоналу. За наявними даними, частка працівників, які мають 1–4 рівень акредитації, становить 84,32%. Це свідчить про достатньо високий освітньо-кваліфікаційний рівень кадрового складу підприємства. Відповідно, коефіцієнт підвищення кваліфікації можна визначити на рівні 84,32%, що позитивно характеризує професійний потенціал персоналу та створює передумови для підвищення ефективності виробничої діяльності.

Таким чином, аналіз кадрових показників свідчить, що підприємство має достатньо стабільний та кваліфікований кадровий склад, однак у динаміці простежується зниження продуктивності праці, що потребує додаткової уваги з боку керівництва. Основними напрямками покращення ситуації можуть бути удосконалення системи мотивації, оптимізація організації праці, підвищення ефективності використання робочого часу, розвиток професійних компетенцій персоналу та впровадження сучасних методів управління трудовою результативністю.

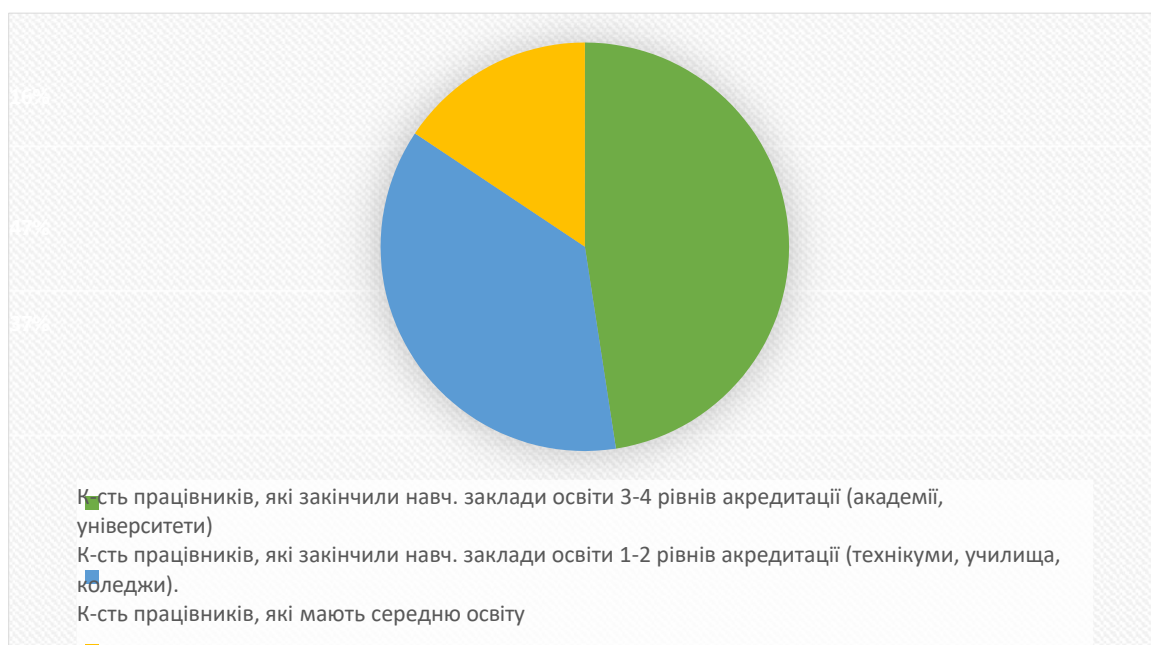


Рис. 2.3 Статистика по рівню кваліфікації персоналу

Важливим елементом системи управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є регулювання соціально-трудових відносин та забезпечення правового захисту працівників у процесі виконання трудових обов'язків. У випадку виникнення розбіжностей між працівником і роботодавцем щодо умов праці, порядку виконання трудових обов'язків, оплати праці, режиму робочого часу чи інших аспектів трудових відносин, врегулювання таких питань здійснюється відповідно до положень чинного трудового законодавства, внутрішніх нормативних документів підприємства та умов колективного договору.

Первинний розгляд індивідуальних трудових спорів на підприємстві здійснюється комісією з трудових спорів, яка виступає внутрішнім механізмом захисту прав працівників та забезпечення балансу інтересів між сторонами трудових відносин. Комісія зобов'язана розглянути звернення працівника або роботодавця в установленому порядку, об'єктивно проаналізувати обставини спору та надати аргументоване рішення у визначені законодавством строки. У випадку незгоди однієї зі сторін із прийнятим рішенням спір може бути переданий на подальший розгляд до судових органів відповідно до чинного законодавства [14]. Такий механізм сприяє підтриманню правової стабільності в колективі, мінімізує конфліктні ситуації та підвищує рівень довіри працівників до системи управління.

Одним із ключових напрямів кадрової політики ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу. Підприємство забезпечує дотримання державних соціальних стандартів у сфері оплати праці, визнаючи мінімальну заробітну плату як гарантований рівень винагороди за виконання працівниками встановлених трудових норм, виробничих завдань, посадових обов'язків та нормативів обслуговування.

Організація оплати праці на підприємстві базується на використанні тарифної системи, яка передбачає встановлення тарифних ставок, посадових

окладів та інших елементів матеріального стимулювання залежно від кваліфікації працівника, складності виконуваної роботи, умов праці та рівня відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечити диференціацію заробітної плати та формувати більш справедливую систему винагороди.

У ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» застосовуються дві основні форми оплати праці — погодинна та відрядна.

Погодинна система оплати праці використовується переважно для працівників, діяльність яких пов'язана з виконанням функціональних або обслуговуючих обов'язків, де основним критерієм оцінювання виступає фактично відпрацьований час. До цієї категорії, зокрема, належать адміністративний персонал, охоронці, водії, технічні працівники та окремі спеціалісти. Розмір заробітної плати в такому випадку визначається на основі кількості фактично відпрацьованих годин та встановленої погодинної тарифної ставки.

Відрядна форма оплати праці застосовується переважно для виробничого персоналу, безпосередньо залученого до створення продукції або виконання виробничих операцій. За цією системою рівень заробітної плати працівника залежить від обсягу фактично виготовленої продукції, виконаних робіт або досягнутих виробничих результатів. Оплата визначається шляхом множення кількості виготовлених одиниць продукції на встановлену відрядну розцінку за одиницю продукції [14].

Використання комбінованої системи оплати праці дозволяє підприємству більш гнучко управляти витратами на персонал, підвищувати рівень трудової мотивації, стимулювати продуктивність праці та формувати пряму залежність між результатами трудової діяльності працівника та рівнем його матеріального заохочення.

Таким чином, система регулювання трудових відносин та оплати праці у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» побудована на принципах законності, соціальної справедливості, прозорості та економічної доцільності, що позитивно впливає на стабільність трудового колективу, рівень мотивації персоналу та загальну ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 2.8

Витрати на оплату праці в період з 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 25/24 рр	
					Абс	Відн.
Витрати на оплату праці	626 692	705 528	728 365	853 060	124 695	14,62
Відрахування на соціальні заходи	132 414	149 141	154 432	182 848	28 416	15,54

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз динаміки оплати праці на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» свідчить про нестабільність змін у рівні матеріального забезпечення персоналу протягом досліджуваного періоду, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, рівень їхньої залученості до трудового процесу та загальну ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Зокрема, у 2023 році середньомісячна заробітна плата працівників підприємства знизилася на 17,4% порівняно з попереднім роком і становила 12 205 грн. Така негативна динаміка може бути зумовлена оптимізацією витрат на персонал, зміною структури кадрового складу, коригуванням виробничих обсягів або необхідністю адаптації підприємства до складних економічних умов. Зменшення рівня оплати праці, як правило, створює ризики зниження трудової мотивації, послаблення лояльності персоналу та потенційного зростання кадрової нестабільності.

Водночас у 2024 році ситуація частково стабілізувалася. Середньомісячна заробітна плата на підприємстві зросла до 13 516 грн, що на 10,8% перевищує рівень попереднього року. Це може свідчити про поступове відновлення фінансових можливостей підприємства, перегляд системи матеріального стимулювання або реалізацію управлінських заходів, спрямованих на утримання кваліфікованого персоналу. Проте загалом за весь досліджуваний період середньомісячний рівень оплати праці на підприємстві знизився на 8,4%, що свідчить про недостатньо стабільну динаміку розвитку системи матеріального стимулювання персоналу.

Важливим аналітичним показником є співвідношення темпів зростання

заробітної плати та продуктивності праці. Проведений аналіз показав, що починаючи з 2023 року індекс зростання заробітної плати практично відповідає індексу зміни продуктивності праці, що свідчить про відносно збалансований підхід до формування системи оплати праці. Така динаміка характеризує наявність економічно обґрунтованого взаємозв'язку між результатами праці персоналу та рівнем їх матеріального заохочення.

Разом із тим у 2022–2023 роках темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці, що підтверджується значенням коефіцієнта випередження менше одиниці. Подібна ситуація може свідчити про певну диспропорцію у використанні фонду оплати праці, коли зростання витрат на персонал не супроводжується відповідним зростанням результативності праці. У довгостроковій перспективі така тенденція може негативно впливати на фінансові результати підприємства та ефективність використання трудових ресурсів.

Додатково аналіз використання фонду оплати праці показав, що в попередні роки підприємство допускало перевитрати фінансових ресурсів на оплату праці. Зокрема, у 2022 році перевищення фонду оплати праці становило 81 013,2 тис. грн, а у 2023 році — 32 625,4 тис. грн. Це може свідчити про недостатньо ефективне планування витрат на персонал, недосконалість системи нормування праці або невідповідність між кадровою політикою та фактичними виробничими результатами.

Водночас у 2024 році підприємством прогнозується отримання економії фонду оплати праці в розмірі 2 480,4 тис. грн, що може бути результатом впровадження більш ефективних механізмів управління трудовими ресурсами, оптимізації чисельності персоналу, удосконалення системи мотивації або підвищення продуктивності праці.

Окремої уваги в процесі оцінювання ефективності системи управління персоналом заслуговують такі соціально-економічні показники, як рівень задоволеності працівників умовами праці та плинність кадрів. Саме ці індикатори дають змогу оцінити якість внутрішнього управлінського середовища, рівень корпоративної лояльності та ефективність кадрової

політики підприємства. Дослідження динаміки плинності кадрів має особливе значення, оскільки зростання цього показника може виступати раннім сигналом наявності системних проблем у сфері мотивації, комунікацій, організації праці або корпоративної культури підприємства [15].

Таким чином, результати аналізу свідчать, що система оплати праці ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має як позитивні, так і проблемні аспекти. Незважаючи на поступове відновлення рівня заробітної плати та покращення контролю за використанням фонду оплати праці, підприємству доцільно й надалі вдосконалювати механізми матеріального стимулювання, підвищувати зв'язок між результативністю праці та винагородою, а також приділяти більшу увагу соціально-психологічним факторам утримання персоналу та зміцнення кадрової стабільності.

2.3. Діагностика діючої системи менеджменту персоналу та визначення ключових проблем її функціонування

Система матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» побудована на принципах справедливості, диференціації винагороди, результативності праці та стратегічної орієнтації на досягнення корпоративних цілей. Формування рівня оплати праці на підприємстві здійснюється на основі комплексного аналізу кожної посади з урахуванням її функціонального навантаження, рівня професійної складності, ступеня управлінської відповідальності, кваліфікаційних вимог та впливу конкретної посади на досягнення стратегічних результатів діяльності

підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити економічно обґрунтовану диференціацію заробітної плати та формувати прозору систему винагороди персоналу.

Особливе місце в системі мотивації займає винагорода керівного складу підприємства. Оплата праці менеджерів вищої ланки формується з урахуванням досягнення встановлених ключових показників ефективності, рівня управлінської компетентності, здатності приймати стратегічні рішення, рівня відповідальності за результати діяльності структурних підрозділів та внеску у загальний розвиток підприємства. Таким чином, матеріальне стимулювання управлінського персоналу безпосередньо пов'язується з фактичними результатами діяльності підприємства та реалізацією стратегічних завдань.

Водночас система оплати праці працівників підприємства передбачає поєднання основної заробітної плати та змінної преміальної частини, що дозволяє забезпечити прямий взаємозв'язок між результатами праці та рівнем матеріального заохочення. Працівники, які демонструють високий рівень продуктивності, перевищують планові показники, виявляють ініціативність, професійну відповідальність, інноваційний підхід до виконання посадових обов'язків або беруть активну участь у вдосконаленні бізнес-процесів, можуть отримувати додаткові фінансові стимули у формі премій, бонусів та інших заохочувальних виплат.

На підприємстві активно використовується система квартального та річного преміювання, яка орієнтована на стимулювання досягнення індивідуальних, командних та корпоративних результатів. Розмір преміальних виплат може залежати від виконання виробничих планів, досягнення фінансових показників, ефективності використання ресурсів, дотримання стандартів якості, рівня трудової дисципліни та участі працівників у реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Окремим напрямом мотиваційної політики ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є стимулювання творчої активності та інноваційного потенціалу працівників. Для цього на підприємстві можуть використовуватися спеціальні заохочувальні механізми, спрямовані на підтримку раціоналізаторських

пропозицій, технологічних удосконалень, ініціатив щодо оптимізації виробничих витрат, покращення якості продукції та підвищення ефективності бізнес-процесів. Такий підхід сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інноваційний розвиток.

Крім того, підприємство регулярно проводить перегляд системи оплати праці з урахуванням макроекономічних змін, рівня інфляції, динаміки ринку праці, зростання вартості життя та загальної економічної ситуації в країні. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці, забезпечувати соціальну захищеність працівників та зберігати високий рівень кадрової стабільності.

Водночас ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить не лише від матеріального стимулювання, але й від рівня задоволеності працівників умовами праці, корпоративним середовищем та можливостями професійного розвитку. Низький рівень задоволеності роботою може негативно впливати на мотивацію персоналу, знижувати продуктивність праці та збільшувати ймовірність звільнень.

У зв'язку з цим важливим інструментом оцінювання ефективності кадрової політики виступає аналіз плинності кадрів. Дослідження динаміки кадрового руху дозволяє виявити частоту звільнень, причини зміни місця роботи працівниками, рівень втрат людського капіталу та можливі ризики переходу кваліфікованих фахівців до конкурентів. Крім того, аналіз внутрішньої кадрової мобільності дає змогу оцінити ефективність системи адаптації, професійного розвитку, мотивації та кар'єрного зростання персоналу [15].

Таким чином, комплексне дослідження рівня задоволеності працівників, ефективності системи оплати праці та показників плинності кадрів дозволяє ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» своєчасно виявляти слабкі місця в системі управління персоналом, удосконалювати мотиваційні механізми, зміцнювати кадрову стабільність та підвищувати загальну ефективність використання людського капіталу підприємства.

Таблиця 2.9

Характеристика кадрів

Показники	Роки						Відхилення			
							абсолютне		відносне, %	
	2023		2024		2025					
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024	2025	2024	2025
Промислововиробничий персонал, всього, в т.ч.:	3 084	100	3 098	100	3 103	100	14	5	х	х
Виробничий персонал	2 736	88,7	2 695	87	2 783	89,7	-40	88	-1,7	2,7
Робітники	2 603	84,4	2 568	82,9	2 700	87	-35	131	-1,5	4,1
Молодший обслуговуючий персонал	133	4,3	158	5,1	84	2,7	25	-74	0,8	-2,4
Управлінський персонал	379	12,3	403	13	320	10,3	23	-83	0,7	-2,7
Керівники	216	7	232	7,5	202	6,5	16	-31	0,5	-1
Спеціалісти	93	3	77	2,5	62	2	-15	-15	-0,5	-0,5
Службовці	71	2,3	93	3	56	1,8	22	-37	0,7	-1,2

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу кадрового руху свідчать, що для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» характерний відносно низький рівень плинності персоналу, що є позитивною ознакою стабільності трудового колективу та ефективності реалізованої кадрової політики. Як правило, невисокий рівень звільнень свідчить про відсутність критичних внутрішніх конфліктів, задовільний рівень організації праці, конкурентоспроможну систему винагороди та належний рівень соціального захисту працівників. Крім того, поступове оновлення та розширення кадрового складу підприємства може свідчити про розвиток господарської діяльності, адаптацію до нових ринкових умов та зростання економічного потенціалу компанії.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» формує сприятливе робоче середовище для

персоналу, забезпечує належні умови праці та реалізує ефективну систему управління людськими ресурсами, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації.

Важливим елементом кадрової політики підприємства виступає система нематеріального стимулювання персоналу, яка спрямована на підвищення лояльності працівників, зміцнення корпоративної культури, формування позитивного психологічного клімату та довгострокове утримання кваліфікованих фахівців. На підприємстві діє розвинена система соціальної підтримки працівників, яка охоплює допомогу в складних життєвих ситуаціях, зокрема у випадках тимчасової втрати працездатності, народження дитини, виходу на пенсію або виникнення інших соціально значущих обставин.

Працівникам підприємства можуть надаватися додаткові соціальні гарантії у вигляді оплачуваних відпусток, організації оздоровлення, забезпечення відпочинку працівників та членів їхніх сімей, а також інших форм соціальної підтримки. Окремим напрямом соціальної політики є підтримка працівників пенсійного віку, яким підприємство може надавати матеріальну допомогу або інші форми соціального забезпечення [14].

З метою створення комфортного робочого середовища ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» також інвестує у розвиток внутрішньої соціальної інфраструктури. Працівникам можуть бути доступні корпоративний транспорт, медичне обслуговування, спортивно-оздоровчі об'єкти, заклади харчування, зони відпочинку та інші елементи соціального забезпечення, які позитивно впливають на якість трудового життя, знижують рівень професійного стресу та сприяють підвищенню продуктивності праці.

Крім того, система нематеріальної мотивації підприємства включає низку стратегічно важливих компонентів, серед яких можна виділити:

- розвинену корпоративну культуру, що базується на спільних цінностях, взаємній підтримці, командній роботі та формуванні високого рівня корпоративної ідентичності;
- ефективну систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує відкритий обмін інформацією між керівництвом і персоналом, підвищує рівень довіри та

сприяє швидкому вирішенню робочих питань;

– можливості професійного та кар'єрного розвитку, які дозволяють працівникам підвищувати кваліфікацію, набувати нових компетенцій, розширювати професійний досвід та реалізовувати власний кар'єрний потенціал;

– розвинену систему соціального захисту, яка охоплює допомогу у випадках тимчасової непрацездатності, організацію відпочинку, медичну підтримку та інші соціальні гарантії [29].

Важливим проявом соціальної відповідальності підприємства є також підтримка колишніх працівників, зокрема осіб пенсійного віку. Підприємство зберігає зв'язок із ветеранами праці, надає їм моральну та матеріальну підтримку, організовує святкові заходи, соціальні ініціативи та, за необхідності, фінансову допомогу. Такий підхід формує позитивний імідж роботодавця та підсилює корпоративну репутацію компанії.

Крім цього, ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» активно підтримує розвиток корпоративного життя через проведення спортивних змагань, освітніх тренінгів, програм професійного навчання, командоутворюючих заходів та інших ініціатив, спрямованих на зміцнення колективу, підтримання здорового способу життя та розвиток внутрішньої корпоративної взаємодії.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що нематеріальні методи мотивації на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» виступають важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Вони не лише сприяють зростанню задоволеності працівників умовами праці, але й позитивно впливають на їхню продуктивність, професійну залученість, корпоративну лояльність та кадрову стабільність. Загалом підприємство демонструє високий рівень соціальної відповідальності та стратегічно орієнтований підхід до розвитку людського капіталу [30].

Таблиця 2.10

Проведення заходів щодо підвищення кваліфікації робітників за 2025 р.

Відділ	К-сть людей	Категорія
1	2	3
Проектний відділ	1 чол.	2 категорія

Інженерно-конструкторський відділ	1 чол.	1 категорія 2 категорія
Варильне відділення	1 чол.	5 розряд
Цех розливу №2	1 чол.	4 розряд
Цех розливу №1	1 чол. 2 чол.	5 розряд 4 розряд

Виконані цілі відділу кадрів за 2025 рік та цілі на 2023 рік зображені в наступній таблиці (таб 2.11).

Таблиця 2.11

Цілі відділу кадрів по підвищенню рівня кваліфікації персоналу
2025-2023 рр.

Показник цілей	Цілі	Виконання	Факт	Примітка	Пропозиції
Виконання плану по підвищенню кваліфікації персоналу	2025 р.	100%	80%	Різниця в 20% зумовлена військовими подіями, що спричинили перерву в роботі	-
	2023 р.		-	-	- Створення заявки на навчання співробітників в kub4, до 01.09.2023р. - Розроблення анкети зворотнього зв'язку по навчанню, до 01.06.2023р. - Оцифрування трудових книжок співробітників, до 31.12.2023р

Важливою складовою системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є безперервний професійний розвиток працівників, який реалізується через зовнішнє підвищення кваліфікації, спеціалізоване професійне навчання, галузеву сертифікацію та систему внутрішнього корпоративного навчання. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень професійної компетентності персоналу, адаптувати працівників до технологічних змін, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості та формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство активно інвестувало в розвиток людського капіталу, забезпечуючи участь працівників у

спеціалізованих освітніх програмах, сертифікаційних курсах та професійно-технічному навчанні. Серед найбільш значущих зовнішніх програм професійного розвитку можна виділити:

- проходження навчання за програмою «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці відповідно до стандарту ISO 45001:2021», яке пройшов 1 працівник. Дане навчання було спрямоване на вдосконалення компетенцій у сфері управління виробничими ризиками, охорони праці та формування безпечного робочого середовища;

- сертифікаційне навчання за програмою «Системи управління безпечністю харчової продукції відповідно до стандарту ISO 22000:2021», яке пройшов 1 працівник, що сприяло підвищенню рівня контролю якості та безпечності виробничих процесів;

- спеціалізоване навчання з оновлення системи управління безпечністю харчової продукції відповідно до версії 5.1 схеми сертифікації FSSC 22000, у якому взяли участь 5 працівників. Програма охоплювала аналіз змін у додаткових вимогах сертифікації, нові нормативні документи щодо культури безпечності харчових продуктів, процедур очищення транспортних резервуарів та екологічного моніторингу виробничого середовища;

- періодичне підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу, зокрема інженерів-проектувальників — 1 працівник;

- професійне навчання у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, фінансового та управлінського обліку, яке пройшов 1 працівник, що сприяло підвищенню якості фінансового менеджменту підприємства;

- виробничий тренінг «Практика швидкого переналагодження обладнання (SMED)», у якому взяли участь 2 працівники, що дозволило підвищити ефективність виробничих процесів та скоротити непродуктивні простої обладнання;

- спеціальне навчання працівників, пов'язаних із перевезенням небезпечних вантажів, яке пройшов 1 працівник;

- професійно-технічне навчання з опанування робітничої професії «Електрогазозварник», яке успішно завершив 1 працівник [40].

Поряд із зовнішнім професійним навчанням на підприємстві активно функціонує система внутрішнього корпоративного навчання, спрямована на підтримання професійних знань персоналу, підвищення виробничої безпеки та забезпечення дотримання внутрішніх технологічних стандартів.

Серед основних внутрішніх навчальних заходів, проведених на підприємстві, можна виділити:

- навчання за програмою «Правила експлуатації пилогазоочисних установок (аспіраційних систем)», у якому взяли участь 81 працівник. Даний захід був спрямований на підвищення рівня екологічної безпеки та ефективності експлуатації виробничого обладнання;

- внутрішній тренінг «Інструкція з управління алергенами у процесі виробництва безалкогольної продукції», який пройшли 3 працівники, що дозволило посилити контроль якості продукції;

- позаплановий інструктаж із надання домедичної допомоги відповідно до оновлених внутрішніх інструкцій, у якому взяли участь 3 працівники;

- навчання за програмою «Правила відвантаження готової продукції на експорт», яке охопило 20 працівників, спрямоване на вдосконалення компетенцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності та логістики;

- комплексне навчання з функціонування систем управління якістю та безпечністю продукції на підприємстві, включаючи систему НАССР (аналіз небезпечних чинників, ризиків і контроль критичних точок), лабораторний контроль виробничих процесів та методики проведення аналізів, яке пройшли 13 працівників [40].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» реалізує системний та стратегічно орієнтований підхід до розвитку кадрового потенціалу. Поєднання зовнішнього професійного навчання із внутрішніми корпоративними програмами дозволяє підприємству забезпечувати безперервне підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію працівників до сучасних технологічних та управлінських вимог, підвищувати рівень виробничої безпеки, якості продукції та загальної ефективності діяльності підприємства. Це, у свою чергу, формує міцну основу для

довгострокового розвитку організації та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження у другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексну оцінку діючої системи менеджменту

персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», що дозволило визначити її сильні сторони, проблемні аспекти та потенційні напрями подальшого вдосконалення.

У процесі аналізу було встановлено, що підприємство має сформовану систему управління людськими ресурсами, яка охоплює основні кадрові процеси: підбір і найм працівників, організацію трудових відносин, професійний розвиток персоналу, систему матеріального та нематеріального стимулювання, оцінювання результативності праці, а також заходи соціального забезпечення працівників. Організація кадрової роботи здійснюється відповідно до чинного трудового законодавства, внутрішніх регламентів та корпоративних стандартів підприємства.

Проведений аналіз кадрового складу показав, що чисельність персоналу підприємства протягом 2022–2025 років залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 3084–3160 працівників, що свідчить про збереження виробничого потенціалу та відсутність критичних скорочень персоналу. Водночас дослідження показників кадрового руху дозволило встановити, що середній коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період становив 3,76%, що в цілому характеризує підприємство як відносно стабільного роботодавця, однак окремі коливання цього показника вказують на наявність факторів, які можуть впливати на рівень кадрової лояльності.

Аналіз ефективності використання трудового потенціалу засвідчив певне зниження продуктивності праці. Якщо у 2022 році продуктивність становила 23,14 грн/год, то у 2025 році цей показник знизився до 10,91 грн/год. Така негативна динаміка свідчить про вплив скорочення виробничих обсягів, змін у завантаженні персоналу, а також про необхідність підвищення ефективності організації праці та оптимізації використання кадрових ресурсів.

Дослідження системи оплати праці показало, що підприємство використовує комбінований підхід до матеріального стимулювання, поєднуючи тарифну систему, преміювання та бонусні виплати. При цьому встановлено, що середньомісячна заробітна плата у 2023 році знизилася на 17,4%, а у 2024 році продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись на 10,8%. Незважаючи на це, загальна тенденція за досліджуваний період свідчить про скорочення

рівня доходів працівників, що може впливати на їхню мотивацію та задоволеність працею.

Окремо було проаналізовано використання фонду оплати праці, результати якого показали перевитрати у попередні роки — 81 013,2 тис. грн у 2022 році та 32 625,4 тис. грн у 2023 році. Разом з тим у 2024 році підприємству вдалося досягти прогнозованої економії фонду оплати праці в розмірі 2 480,4 тис. грн, що свідчить про покращення фінансового контролю та більш раціональне управління витратами на персонал.

Позитивною характеристикою системи менеджменту персоналу є активна політика професійного розвитку працівників. На підприємстві реалізуються як зовнішні програми підвищення кваліфікації, сертифікаційне навчання за міжнародними стандартами ISO 45001, ISO 22000, FSSC 22000, так і внутрішні корпоративні програми навчання, спрямовані на підвищення виробничої безпеки, якості продукції та розвитку професійних компетенцій персоналу. Аналіз кваліфікаційного рівня показав, що 84,32% працівників мають відповідний професійний рівень підготовки, що свідчить про достатньо високий кадровий потенціал підприємства.

Водночас у ході дослідження було виявлено низку проблемних аспектів у функціонуванні системи менеджменту персоналу. Зокрема, встановлено недостатній рівень стратегічного планування розвитку персоналу, обмежене використання сучасних інструментів управління кар'єрою, недостатньо системний підхід до формування кадрового резерву та потребу в посиленні внутрішніх комунікацій між керівництвом і працівниками. Крім того, зниження продуктивності праці при відносно стабільній чисельності персоналу свідчить про необхідність удосконалення мотиваційного механізму та більш ефективного використання трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА»

3.1. Розроблення комплексу управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

З метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та усунення виявлених у другому розділі недоліків у системі управління персоналом, для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» доцільним є впровадження комплексного проєкту удосконалення системи менеджменту людських ресурсів. Основною метою запропонованого проєкту є формування більш адаптивної, результативної та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом шляхом модернізації ключових HR-процесів, зокрема: підбору персоналу, адаптації та стажування, навчання і професійного розвитку, оцінювання результативності праці, кар'єрного просування, мотивації, утримання персоналу та процедур припинення трудових відносин.

Необхідність реалізації такого проєкту обумовлена тим, що система управління персоналом функціонує як єдиний інтегрований механізм, у межах якого зміни в одному управлінському процесі безпосередньо впливають на інші елементи кадрової системи. Відсутність системного підходу до трансформації HR-процесів може призвести до виникнення внутрішніх дисбалансів, зниження рівня керованості персоналом та втрати ефективності управлінських рішень. Саме тому запропонований проєкт передбачає комплексне вдосконалення всіх ключових напрямів роботи з персоналом.

Основні напрями удосконалення системи управління персоналом

У межах реалізації проєкту пропонується впровадження таких стратегічних змін:

1. Удосконалення системи найму персоналу

Процес підбору персоналу повинен стати більш аналітичним, структурованим та орієнтованим не лише на професійні компетенції кандидата, але й на його особистісну відповідність корпоративному середовищу підприємства. Управління процесом найму доцільно покласти на кадрову службу у тісній взаємодії з керівниками структурних підрозділів.

На першому етапі пропонується розширити канали пошуку кандидатів шляхом налагодження співпраці з:

– закладами вищої освіти;

- центрами кар'єри університетів;
- студентськими центрами працевлаштування;
- професійно-технічними закладами;
- галузевими рекрутинговими платформами.

Такий підхід дозволить формувати внутрішній кадровий резерв та залучати молодих спеціалістів ще на етапі завершення навчання.

Крім професійного відбору, доцільно впровадити систему первинного психологічного тестування кандидатів із використанням сучасних HR-інструментів (наприклад, 16 Personalities, DISC, MBTI, оцінка емоційного інтелекту тощо). Це дозволить оцінити:

- рівень відповідальності;
- комунікативні здібності;
- стресостійкість;
- здатність до командної роботи;
- сумісність із корпоративною культурою підприємства.

Після збору первинної інформації відділ кадрів спільно з керівником підрозділу проводить комплексну оцінку кандидата за такими критеріями:

- відповідність професійних компетенцій вимогам посади;
- відповідність робочого графіка очікуванням кандидата;
- рівень адаптивності та потенціалу розвитку;
- психологічна сумісність з колективом;
- рівень дисциплінованості та відповідальності.

За результатами аналізу формується персональне кадрове досьє кандидата, яке зберігається в HR-базі підприємства незалежно від прийнятого рішення. Це дозволить використовувати кадровий резерв при відкритті нових вакансій.

У випадку, якщо кандидат не відповідає вимогам конкретного підрозділу, але демонструє потенціал для інших посад, рекомендується проводити повторний аналіз на наявність відкритих вакансій в інших структурних одиницях підприємства.

2. Удосконалення системи адаптації та стажування

Після прийняття на роботу працівник повинен проходити структуровану програму адаптації, яка враховує:

- професійний досвід;
- особистісні характеристики;
- швидкість навчання;
- психологічні особливості.

За кожним новим працівником доцільно закріплювати наставника з числа досвідчених співробітників, який супроводжуватиме процес професійної інтеграції в колектив.

3. Удосконалення системи оцінювання та атестації

Для підвищення об'єктивності управлінських рішень рекомендується збільшити частоту проведення атестації персоналу та впровадити систему КРІ-оцінювання.

До системи оцінки можуть входити:

- індивідуальна продуктивність;
- виконання планових показників;
- трудова дисципліна;
- рівень професійного розвитку;
- якість взаємодії з колегами;
- дотримання стандартів підприємства.

4. Удосконалення системи кар'єрного просування

Кар'єрне зростання працівників доцільно безпосередньо пов'язати з результатами атестації, професійним розвитком та мотиваційною системою. Це забезпечить прозорість кадрових рішень та знизить внутрішні конфлікти.

5. Удосконалення системи мотивації

Стимулювання персоналу повинно включати не лише матеріальні виплати, але й персоналізовані нематеріальні інструменти мотивації:

- програми визнання;
- корпоративні нагороди;
- навчальні гранти;
- гнучкі графіки роботи;

- індивідуальні програми розвитку;
- розширення соціального пакета.

6. Удосконалення системи утримання та звільнення персоналу

На етапі звільнення доцільно запровадити практику Exit Interview (вихідного інтерв'ю), що дозволить отримувати цінну аналітичну інформацію щодо реальних причин звільнення працівників, слабких сторін управління та рівня задоволеності персоналу.

Цільова група впровадження проєкту

Основні зміни в межах проєкту спрямовані на:

- керівників середньої та нижчої управлінської ланки;
- виробничий персонал;
- працівників кадрової служби;
- новоприйнятих співробітників.

Для забезпечення максимально ефективної інтеграції змін доцільним є залучення зовнішнього HR-консультанта, який забезпечить методичний супровід трансформації системи управління персоналом.

Очікувані результати впровадження проєкту

Реалізація запропонованого проєкту дозволить досягти таких організаційно-економічних результатів:

Для підприємства:

- зниження коефіцієнта плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення витрат на адаптацію нових працівників;
- підвищення ефективності використання фонду оплати праці;
- покращення якості продукції та сервісу;
- зміцнення корпоративної культури;
- формування позитивного HR-бренду роботодавця.

Для персоналу:

- зниження психологічного навантаження;
- покращення комунікації в колективі;
- підвищення рівня професійної самореалізації;

- формування чітких кар'єрних перспектив;
- зростання лояльності до підприємства;
- покращення задоволеності умовами праці.

Таким чином, запропонований проєкт удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» має комплексний характер та спрямований на формування сучасної, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі запропонованого проєкту удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» було деталізовано комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на формування більш гнучкої, результативної та людиноорієнтованої системи управління людськими ресурсами. Враховуючи виявлені у попередньому розділі проблеми, зокрема нестабільність кадрового складу, недостатню ефективність мотиваційного механізму та обмежені можливості професійного розвитку працівників, запропоновані зміни охоплюють усі ключові етапи життєвого циклу персоналу на підприємстві (рис. 3.1).

1. Удосконалення процесу найму персоналу

З метою підвищення якості кадрового відбору пропонується створити більш структурований алгоритм рекрутингу, який базуватиметься на попередньому зборі та аналізі професійної й особистісної інформації про кандидата. Ключову координаційну роль у даному процесі повинен виконувати відділ кадрів у взаємодії з керівниками структурних підрозділів.

Важливим нововведенням має стати формування електронного кадрового досьє на кожного кандидата та працівника. Для співробітників функціональних підрозділів досьє доцільно вести у вигляді захищеного мережевого файлу, доступ до якого матимуть HR-відділ та керівник відповідного структурного підрозділу. Для адміністративного персоналу рекомендується створення окремих захищених файлів з обмеженим доступом виключно для кадрової служби. У перспективі доцільно автоматизувати ведення кадрових досьє за

допомогою спеціалізованого HRM-програмного забезпечення.

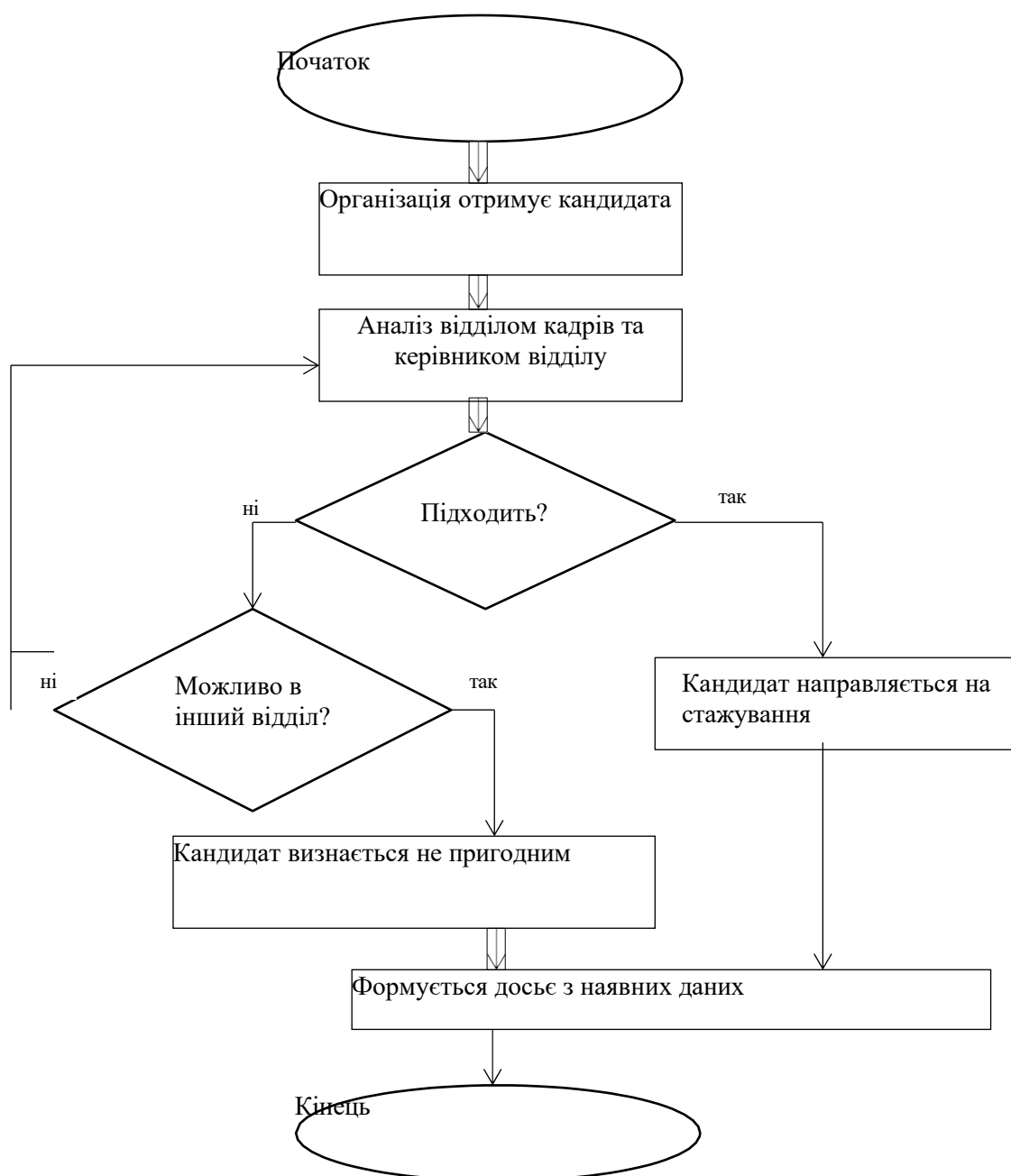


Рис. 3.1. - Алгоритм найму персоналу з запропонованими змінами

Джерело: складено автором

У межах оновленого процесу рекрутингу пропонується також запровадити співпрацю із закладами вищої освіти, центрами кар'єри, професійними навчальними установами та молодіжними центрами зайнятості. Це дозволить формувати кадровий резерв ще на етапі підготовки майбутніх фахівців.

Крім професійної оцінки, пропонується використовувати інструменти психологічного тестування кандидатів (наприклад, 16 Personalities, DISC,

оцінка стресостійкості та командної взаємодії). Це дозволить оцінити сумісність кандидата з корпоративною культурою підприємства та його потенційну ефективність у конкретному колективі.

2. Удосконалення системи навчання та адаптації

Проведений аналіз показав, що на даний момент система стажування на підприємстві характеризується стиснутими термінами та недостатнім рівнем адаптації працівників до нових умов праці. У зв'язку з цим пропонується реформування системи навчання з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей як наставника, так і стажера.

Зокрема, доцільно формувати навчальні пари за принципом психологічної сумісності, що дозволить підвищити ефективність передачі знань та прискорити адаптацію нових працівників.

Крім того, тривалість стажування пропонується визначати не за формальними часовими рамками, а залежно від фактичного рівня засвоєння професійних навичок стажером.

Важливою інновацією має стати перехресне навчання персоналу. Після успішного освоєння основного робочого місця працівник повинен отримати можливість навчатися специфіці роботи на суміжних посадах. Це створить передумови для внутрішньої ротації кадрів, зниження ризиків кадрового дефіциту та підвищення гнучкості організаційної структури підприємства.

3. Удосконалення системи атестації, кар'єрного просування та стимулювання

Аналіз діючої системи показав, що атестація персоналу проводиться за фіксованим графіком двічі на рік, що створює нерівні умови для працівників у питаннях кар'єрного розвитку. У зв'язку з цим пропонується перейти від масових атестацій до групових атестацій по 2–3 особи, які проводитимуться у міру готовності працівників до професійного зростання.

Оцінювання доцільно здійснювати на основі об'єктивних кількісних показників:

- продуктивність праці;
- виконання планових завдань;

- дисциплінованість;
- кількість прогулів та запізнень;
- рівень продажів або виробничих результатів;
- якість виконання посадових обов'язків.

Суб'єктивні критерії оцінки рекомендується максимально мінімізувати або замінити стандартизованими індикаторами.

Підвищення категорії працівника повинно напряду пов'язуватися з результатами атестації, що створить додаткову мотивацію до професійного розвитку.

Водночас дослідження показало, що на підприємстві існують проблеми у сфері мотивації:

- недостатній рівень матеріального стимулювання;
- слабка система нематеріального заохочення;
- обмежені можливості професійної самореалізації;
- високий рівень кадрової плинності.

У зв'язку з цим пропонується впровадити персоналізовану систему мотивації, яка формуватиметься HR-службою на основі кадрових досьє та рекомендацій керівників підрозділів.

Окремим стимулом для працівників може стати можливість внутрішнього працевлаштування на більш перспективні посади в межах корпоративної структури компанії, що особливо актуально для працівників, зацікавлених у кар'єрному зростанні.

4. Удосконалення системи модерації та управління робочим середовищем

Щоденне оперативне управління діяльністю працівників (модерація) в цілому демонструє задовільну ефективність, тому радикальних змін на цьому етапі не потребує.

Водночас доцільно вдосконалити процес планування графіків відпусток. Пропонується вносити до кадрового досьє індивідуальні побажання працівників щодо бажаного періоду відпустки та проводити перегляд графіків кожні шість місяців. Це дозволить:

- підвищити відчуття справедливості;

- знизити внутрішньокolleктивну напругу;
- підвищити задоволеність умовами праці.

5. Удосконалення процесу вибуття персоналу

Для зниження рівня кадрової плинності та отримання управлінської аналітики пропонується запровадити систему Exit Interview — структурованого вихідного інтерв'ю з працівниками, які звільняються.

Це дозволить отримувати інформацію щодо:

- реальних причин звільнення;
- рівня задоволеності умовами праці;
- проблем у системі управління;
- слабких місць корпоративної культури;
- причин переходу працівників до конкурентів.

Організаційні умови впровадження проєкту

Для успішної реалізації запропонованих змін на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» необхідно:

- трансформувати існуючу модель управління з адміністративно-виробничої до сучасної HR-моделі управління людськими ресурсами;
- забезпечити підвищення кваліфікації працівників кадрової служби;
- розробити внутрішні положення щодо обробки персональних даних;
- провести навчання керівників структурних підрозділів;
- за необхідності розширити штат кадрової служби;
- переглянути систему матеріального стимулювання адміністративного персоналу;
- провести первинну оцінку всього діючого персоналу за новим алгоритмом;
- усунути дисбаланси у розподілі працівників між підрозділами;
- залучити зовнішнього HR-консультанта для супроводу впровадження змін.

Таким чином, реалізація запропонованого проєкту дозволить ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» сформувати сучасну систему менеджменту персоналу, орієнтовану на розвиток людського капіталу, підвищення

продуктивності праці, зниження кадрової плинності, зміцнення корпоративної культури та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованого проєкту удосконалення системи менеджменту персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» особливого значення набуває вибір та практичне застосування сучасних методів управління людськими ресурсами. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, масштаб кадрового складу, виробничу спрямованість бізнес-процесів та виявлені у процесі аналізу проблеми у сфері мотивації, продуктивності праці та кадрової стабільності, доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом [21].

1. Економічні методи управління персоналом

Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність фінансово-економічних інструментів впливу на трудову поведінку працівників, спрямованих на узгодження інтересів підприємства, трудового колективу та окремих працівників. Саме ця група методів виступає основою сучасної системи мотивації персоналу, оскільки безпосередньо пов'язує результати трудової діяльності із рівнем матеріального заохочення.

Для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» застосування економічних методів є особливо актуальним з огляду на виявлене у другому розділі зниження продуктивності праці та нестабільність використання фонду оплати праці. У межах реалізації проєкту доцільно впровадити наступні економічні інструменти:

- удосконалення системи оплати праці шляхом більш чіткого прив'язування рівня винагороди до індивідуальних результатів праці;
- впровадження КРІ-мотивації, що дозволить оцінювати ефективність роботи на основі конкретних кількісних показників;
- розширення системи преміювання, яка повинна враховувати не лише виконання планових завдань, але й ініціативність, професійний розвиток, інноваційність та якість роботи;

- запровадження бонусних програм за зниження витрат, оптимізацію виробничих процесів або підвищення якості продукції;
- участь працівників у розподілі прибутку або додаткових корпоративних заохочувальних програмах;
- страхування персоналу, розширення соціального пакета, компенсаційних виплат та інших матеріальних стимулів.

Крім того, економічні методи повинні включати:

- техніко-економічне планування;
- фінансове прогнозування витрат на персонал;
- нормування праці;
- бюджетування фонду оплати праці;
- економічне обґрунтування кадрових рішень;
- застосування систем матеріальних санкцій за порушення трудової дисципліни або недотримання стандартів якості.

Впровадження таких інструментів дозволить підприємству підвищити ефективність використання трудового потенціалу, оптимізувати витрати на персонал та посилити економічну мотивацію працівників.

2. Адміністративні методи управління персоналом

Адміністративні методи управління персоналом базуються на організаційно-розпорядчому впливі керівництва на працівників через систему внутрішніх нормативів, посадових повноважень, контролю та відповідальності. Дана група методів забезпечує організаційну дисципліну, стабільність бізнес-процесів та чіткість управлінських комунікацій.

Для ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» застосування адміністративних методів є необхідним з огляду на виявлену потребу у стандартизації кадрових процедур та підвищенні рівня керованості персоналом.

У межах проекту доцільно реалізувати наступні управлінські заходи:

- оновлення посадових інструкцій відповідно до нових вимог до компетенцій працівників;
- перегляд штатного розпису з урахуванням оптимізації кадрового складу;

- актуалізація правил внутрішнього трудового розпорядку;
- розробка нових регламентів адаптації, стажування, оцінювання та кар'єрного просування персоналу;
- створення положень про кадровий резерв;
- запровадження системи внутрішньої ротації персоналу;
- стандартизація процедур проведення атестації;
- удосконалення механізму службового контролю за дотриманням корпоративних стандартів.

До адміністративних методів також належать:

- видання наказів, розпоряджень, службових інструкцій;
- юридичне регулювання трудових відносин;
- застосування дисциплінарної відповідальності;
- встановлення адміністративних заохочень;
- кадровий моніторинг;
- контроль виконання посадових обов'язків.

Використання адміністративних методів дозволить підприємству підвищити прозорість управління, знизити кількість управлінських помилок та покращити координацію між структурними підрозділами.

3. Соціально-психологічні методи управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток командної взаємодії, підвищення рівня лояльності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Враховуючи виявлені у другому розділі проблеми у сфері внутрішніх комунікацій та недостатнього залучення працівників до управлінських процесів, застосування соціально-психологічних методів на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є одним із ключових напрямів розвитку HR-системи.

У межах реалізації проєкту рекомендується впровадити:

- соціально-психологічне планування розвитку персоналу;
- регулярне проведення оцінки рівня задоволеності працівників;

- формування системи внутрішніх комунікацій між працівниками та керівництвом;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на довіру, партнерство та взаємну підтримку;
- проведення тимбілдинг-заходів, корпоративних тренінгів та командних сесій;
- розвиток внутрішнього лідерства та системи наставництва;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- формування системи морального визнання досягнень працівників;
- створення програм професійної самореалізації та кар'єрного розвитку.

Крім того, соціально-психологічні методи можуть включати:

- психологічне консультування;
- коучинг;
- адаптаційні програми;
- профілактику професійного вигорання;
- врегулювання конфліктів;
- розвиток корпоративної ідентичності.

Використання цих інструментів дозволить знизити рівень плинності кадрів, підвищити емоційну залученість персоналу, покращити взаємодію в колективі та зміцнити HR-бренд підприємства.

Система забезпечення управління персоналом

Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу неможливе без відповідного ресурсного забезпечення. Тому система управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» повинна спиратися на:

- організаційне забезпечення — формування чіткої структури управління персоналом;
- методичне забезпечення — розробку стандартів, положень, методик та регламентів;
- інформаційне забезпечення — ведення кадрових досьє, електронних баз даних, HR-аналітики;
- нормативно-правове забезпечення — дотримання трудового

законодавства та внутрішніх нормативів;

- фінансове забезпечення — формування бюджету на розвиток персоналу, мотивацію та навчання;

- програмно-технологічне забезпечення — впровадження сучасних HRM-систем, електронного документообігу та цифрових інструментів оцінювання персоналу.

Таким чином, комплексне застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління персоналом дозволить ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» сформувати сучасну, адаптивну та стратегічно орієнтовану систему управління людськими ресурсами, здатну забезпечити підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та довгостроковий розвиток підприємства.

3.2. Оцінювання економічної ефективності та організаційної доцільності впровадження запропонованих управлінських заходів

Як було встановлено в процесі аналізу діючої системи управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», одним із проблемних напрямів кадрового менеджменту залишається система стимулювання працівників. Проведене дослідження показало, що існуючий мотиваційний механізм підприємства переважно орієнтований на матеріальні форми заохочення та недостатньо враховує сучасні потреби персоналу у професійному розвитку, визнанні досягнень, кар'єрній самореалізації та підтриманні психологічного комфорту в колективі. Така ситуація частково пояснює виявлені у другому розділі коливання продуктивності праці, окремі випадки кадрової нестабільності та потребу у зміцненні лояльності персоналу до підприємства.

З метою усунення виявлених недоліків та формування більш ефективної, збалансованої й довгостроково орієнтованої системи мотивації персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» пропонується впровадження комплексу взаємопов'язаних мотиваційних заходів, які поєднують матеріальні, організаційні, соціальні та психологічні інструменти стимулювання.

До основних заходів удосконалення системи мотивації пропонується віднести:

- розвиток та посилення організаційної культури, спрямованої на формування спільних корпоративних цінностей, командної взаємодії, відповідальності та залученості працівників до стратегічних цілей підприємства;
- удосконалення системи матеріального преміювання за досягнення індивідуальних та колективних виробничих показників, перевиконання планових завдань, ініціативність та інноваційний підхід до роботи;
- запровадження системи офіційного морального визнання працівників через винесення подяк, нагородження грамотами, корпоративними відзнаками та публічне визнання професійних досягнень;
- надання додаткових оплачуваних днів відпочинку працівникам за високі результати роботи, безперервний стаж, активну участь у корпоративному житті або особливий внесок у розвиток підприємства;
- організація корпоративних заходів, святкових подій, спортивних активностей, професійних зустрічей та командних заходів, спрямованих на зміцнення внутрішньої комунікації та згуртованості колективу;
- проведення корпоративних виїзних заходів, тренінгів та неформальних зустрічей поза межами робочого середовища, що сприятиме формуванню довіри між працівниками та керівництвом;
- надання працівникам більшої самостійності у виконанні професійних завдань, включаючи можливість працювати без постійного зовнішнього контролю, що підвищує рівень відповідальності, самореалізації та професійної зрілості;
- запровадження системи внутрішнього присвоєння професійних статусів, звань або кваліфікаційних категорій, які стимулюватимуть працівників до професійного зростання;
- використання гнучких графіків роботи для окремих категорій працівників, що дозволить підвищити баланс між професійною діяльністю та особистим життям, зменшити емоційне вигорання та підвищити загальну задоволеність працею.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству сформувати сучасну

багаторівневу систему мотивації, орієнтовану не лише на економічне стимулювання, але й на розвиток внутрішньої залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Для систематизації запропонованих мотиваційних заходів та визначення механізмів їх практичного впровадження сформуємо план реалізації заходів з удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», який представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів щодо формування комплексної системи мотивації персоналу у ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Заходи	Зміст	Очікуваний результат
Преміювання	Зміна структури та критеріїв нарахування премій співробітникам	Збільшення продуктивності праці
Організаційна культура	Розробка Положення про організаційної культурі установи	Зростання лояльності співробітників
Винесення подяк	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Поліпшення показників трудовий діяльності
Вручення грамот	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Зростання лояльності співробітників
Корпоративні свята	Організовується застілля	Згуртування колективу
Присвоєння звань	Урочисте оголошення на урочистих вечорах та корпоративних святах	Покращення іміджу організації
Додаткові дні відпустки	Надаються за заслуги	Збільшення лояльності співробітників
Віїзди на природу	Організуються в літнє та зимове час	Згуртування колективу
Гнучкий робітник графік	Співробітнику надається можливість самому регулювати власну навантаження	Зниження кількості перепусток робітників днів
Можливість працювати без зовнішнього контролю	Зменшення обсягів звітності	Розвиток ініціативності співробітників

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» є модернізація діючого механізму

матеріального стимулювання шляхом запровадження бонусної системи преміювання, яка буде більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на індивідуальні результати праці працівників.

Проведений у другому розділі аналіз використання фонду оплати праці показав, що частка витрат на оплату праці у структурі загальних витрат підприємства знаходиться нижче середньогалузевих орієнтирів та не перевищує критичного рівня 35–40%, що свідчить про наявність внутрішнього фінансового резерву для вдосконалення системи матеріального стимулювання без створення надмірного навантаження на фінансовий результат підприємства. Саме використання цього резерву може стати економічною основою для впровадження оновленої бонусної програми.

На даний момент діюча система преміювання підприємства має певні обмеження. Зокрема, існуючий механізм передбачає можливість нарахування премії в межах до 100% посадового окладу, однак у практичному застосуванні така модель не завжди забезпечує достатню диференціацію результатів праці різних категорій персоналу. У ряді випадків відсутність чіткої прив'язки преміальних виплат до реальної результативності праці призводить до часткового нівелювання мотиваційного ефекту, а також знижує відчуття справедливості серед працівників.

У зв'язку з цим у межах проєкту пропонується перейти до комбінованої бонусної системи оплати праці, яка передбачатиме розподіл заробітної плати на дві складові:

- фіксовану базову частину, яка гарантує працівнику стабільний рівень доходу;
- змінну бонусну частину, величина якої залежатиме від фактичних результатів діяльності, продуктивності праці, якості виконання посадових обов'язків, дотримання корпоративних стандартів та рівня професійної ініціативності.

Співвідношення між базовою та змінною частинами заробітної плати доцільно формувати таким чином, щоб воно забезпечувало достатній рівень матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні власної ефективності та

досягненні стратегічних цілей підприємства.

Одним із найбільш ефективних підходів до реалізації даної системи є передача повноважень щодо визначення розміру стимулюючих виплат безпосереднім керівникам структурних підрозділів, які мають можливість об'єктивно оцінювати результати роботи підлеглих у реальному виробничому середовищі. При цьому оцінювання повинно здійснюватися за попередньо встановленими критеріями результативності, що мінімізує суб'єктивність управлінських рішень.

Основними критеріями оцінювання працівників при нарахуванні бонусів можуть виступати:

- виконання та перевиконання виробничих планів;
- якість виконання посадових обов'язків;
- дотримання трудової дисципліни;
- відсутність прогулів, запізнень та порушень внутрішнього розпорядку;
- рівень професійної ініціативності;
- участь у корпоративних проєктах;
- здатність до командної роботи;
- прагнення до професійного розвитку;
- внесок у покращення виробничих або організаційних процесів.

Запровадження бонусної системи преміювання дозволить підприємству досягти таких результатів:

- підвищення продуктивності праці;
- зростання зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів;
- посилення внутрішньої конкуренції в позитивному форматі;
- зниження рівня кадрової плинності;
- підвищення рівня справедливості у системі винагород;
- зміцнення лояльності працівників до підприємства;
- оптимізація використання фонду оплати праці.

Для практичної реалізації запропонованого механізму доцільно сформувати систему оцінки результативності працівників для нарахування бонусних виплат, яку представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники для нарахування стимулюючих виплат

Продуктивність	Параметр					
	Високі результати	Перевищує більшість очікувань	Задовольняє очікування	Задовольняє більшість очікувань	Частково задовольняє очікування	Рідко задовольняє очікування
1. Постійно висока продуктивність понад 100%	до 40%	до 30%	до 20%	до 10%	0%	0%
2. Продуктивність роботи завжди задовольняє очікування(90-100%)	до 30%	до 20%	до 10%	до 5%	0%	0%

Джерело: складено автором

Для забезпечення прозорості, об'єктивності та економічної обґрунтованості нової бонусної системи стимулювання персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» необхідно сформувати чіткий організаційний механізм нарахування стимулюючих виплат. Основою такого механізму повинна стати система документального підтвердження результатів праці працівників, що дозволить мінімізувати суб'єктивність управлінських рішень та забезпечити справедливий розподіл преміального фонду.

Підставою для нарахування бонусних та стимулюючих виплат працівникам ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» пропонується визначити наступний пакет внутрішньої кадрово-облікової документації:

1. Табель обліку робочого часу, який відображає фактичну кількість відпрацьованих годин, дотримання трудової дисципліни, випадки запізнень, прогулів та відсутності на робочому місці.

2. Оцінка продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків за звітний період, яка формується безпосереднім керівником структурного підрозділу на основі встановлених КРІ-показників.

3. Інформаційна довідка щодо дисциплінарних порушень або службових зауважень, яка містить дані про наявність або відсутність дисциплінарних стягнень, порушень внутрішнього трудового розпорядку чи невиконання службових завдань.

4. Накази, службові розпорядження та внутрішні управлінські документи, які підтверджують виконання працівником додаткових завдань, участь у проектах, виконання спеціальних доручень або досягнення індивідуальних виробничих результатів.

На основі узагальнення зазначеної інформації бухгалтерська служба підприємства здійснює розрахунок індивідуального розміру стимулюючих виплат, після чого готується відповідний наказ по ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» про нарахування бонусних виплат персоналу.

Методика розрахунку стимулюючих виплат

Після визначення преміального фонду здійснюється розрахунок індивідуального річного доходу працівника, який береться за основу для визначення бонусної виплати. При цьому з бази розрахунку доцільно виключати виплати, що не характеризують безпосередню результативність праці, а саме:

- виплати за листками тимчасової непрацездатності;
- оплата щорічних відпусток та компенсації за невикористані дні відпустки;
- виплати за виконання державних або громадських обов'язків;
- доплати за керівництво тимчасовими проєктами;
- одноразові премії за раціоналізаторські пропозиції;
- матеріальна допомога соціального характеру.

Такий підхід дозволить формувати бонусну винагороду виключно на основі реального внеску працівника у результати діяльності підприємства.

Удосконалення системи нематеріального стимулювання

З метою залучення, утримання та розвитку висококваліфікованого персоналу поряд із матеріальним стимулюванням доцільно впровадити сучасну систему нематеріального заохочення.

Одним із таких інструментів пропонується створення персонального

професійного портфоліо працівника.

Портфоліо повинно являти собою індивідуальну кадрову папку або електронний профіль співробітника, у якому накопичуватиметься інформація щодо його професійних досягнень, результатів діяльності та особистого внеску у розвиток підприємства.

До структури портфоліо доцільно включити:

- результати виконання індивідуальних КРІ;
- професійні досягнення за звітний період;
- участь у корпоративних проєктах;
- результати проходження навчання, тренінгів, сертифікацій;
- участь у вдосконаленні бізнес-процесів;
- ініціативи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- участь у соціальних та корпоративних заходах;
- професійні нагороди, грамоти, подяки;
- індивідуальну самооцінку результатів праці.

Працівник заповнює власне портфоліо самостійно, що також сприяє розвитку самоаналізу, відповідальності та професійної рефлексії.

Організація експертного оцінювання результативності

Для забезпечення незалежності та об'єктивності оцінювання результатів професійної діяльності працівників пропонується створити Експертну комісію з оцінювання персоналу, яка формується наказом керівника підприємства.

До складу комісії доцільно включити:

- керівника кадрової служби;
- головного бухгалтера;
- керівника відповідного структурного підрозділу;
- зовнішнього або внутрішнього HR-консультанта / бізнес-тренера.

У встановлені строки комісія проводить експертний аналіз поданих матеріалів, оцінює досягнення працівника відповідно до затверджених критеріїв результативності та формує інтегральну підсумкову оцінку.

На основі отриманого сумарного балу визначається розмір надбавки за якість, ефективність та професійний внесок працівника у результати діяльності

підприємства.

Таким чином, впровадження системи документально підтвердженого бонусного стимулювання у поєднанні з професійним портфоліо та експертним оцінюванням дозволить ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» сформувати сучасну, прозору та результативну систему мотивації персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності та розвитку людського капіталу підприємства.

Критерії оцінювання та відповідні розміри стимулюючих надбавок за сумарними результатами оцінювання представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розмір надбавки за результативність та якість роботи працівника відділу продажу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Сумарна оцінка ефективності діяльності менеджера з продажів	Розмір надбавки за результативність та якість роботи
80 балів та більше	120 - 150 %
50 – 79 балів	100 – 120 %
20 – 39 балів	60 – 100 %
30 – 49 балів	30 – 60%
10 – 19 балів	0 – 30 %

Джерело: складено автором

Отже, реалізація запропонованого проекту удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» дозволить сформувати багаторівневий механізм стимулювання працівників, який поєднуватиме як матеріальні інструменти впливу, зокрема бонусні виплати, преміювання, надбавки за результативність праці та професійні досягнення, так і нематеріальні методи мотивації, спрямовані на професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання особистих досягнень, формування позитивного соціально-психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Запровадження такої інтегрованої системи мотивації створить передумови для підвищення рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства, посилення особистої відповідальності працівників за результати своєї діяльності, зниження рівня кадрової плинності та формування стабільного кадрового ядра організації. Крім того, удосконалення стимулюючого механізму сприятиме підвищенню професійної

активності працівників, розвитку їх компетенцій, покращенню внутрішньої комунікації між структурними підрозділами та зростанню загального рівня лояльності персоналу до роботодавця.

З економічної точки зору очікується, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на ключові показники діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», зокрема на продуктивність праці, ефективність використання фонду оплати праці, якість виконання виробничих завдань, фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Підвищення мотивації персоналу також створить умови для скорочення непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, адаптацією нових працівників, повторним навчанням персоналу та втратами продуктивності в періоди кадрових змін.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих управлінських рішень та визначення очікуваного економічного ефекту на наступному етапі дослідження доцільно провести оцінку економічної ефективності проекту, розпочавши з розрахунку сукупних витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів із удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна».

Таблиця 3.4

Одноразові витрати на проект, грн.

Показник	Витрати на місяць	Річні витрати
HR-консультант (потребується 3 рази на рік)	2 000 грн/год * 2 год = 4 000 грн	12 000
Навчання представників відділу кадрів	5 000	60 000
Корпоративні заходи		35 000
Додатковий фонд надбавок	100 000	1 200 000
Всього		1 307 000

Джерело: складено автором

Отже, сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» становитимуть 1307 тис. грн. Зазначена сума включає витрати, пов'язані з удосконаленням системи мотивації, підвищенням кваліфікації персоналу, організаційним супроводом проекту та впровадженням нових HR-інструментів.

Для визначення очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів доцільно здійснити прогнозування обсягів реалізації продукції підприємства із застосуванням методу стандартного розподілу ймовірностей. На основі експертних оцінок визначено три можливі сценарії зміни обсягу реалізації продукції:

оптимістичний прогноз — 20,0%;

найбільш вірогідний прогноз — 10,5%;

песимістичний прогноз — 9,7%.

Очікуваний приріст обсягу реалізації продукції визначається за формулою:

$$\text{ОП} = (\text{О} + 4 \times \text{В} + \text{П}) / 6$$

$$\text{ОП} = (20,0 + 4 \times 10,5 + 9,7) / 6 = 11,95\%$$

Отже, у результаті впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 11,95%. Це зростання буде забезпечене за рахунок підвищення продуктивності праці, посилення мотивації персоналу, зниження кадрової нестабільності та покращення якості виконання виробничих і управлінських завдань.

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$\Delta \text{ЧД} = 8\,649\,174 \times 11,95 / 100 = 1\,033\,576,3 \text{ тис. грн}$$

Відповідно, чистий дохід підприємства у проєктному році становитиме:

$$\text{ЧДпр.р.} = 8\,649\,174 + 1\,033\,576,3 = 9\,682\,750,3 \text{ тис. грн}$$

Також у зв'язку зі зростанням обсягів реалізації збільшаться повні витрати підприємства. Їх приріст становитиме:

$$\Delta \text{Впв} = (5\,751\,536 + 470\,629 + 684\,010) \times 11,95 / 100 = 825\,287,9 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати у проєктному році дорівнюватимуть:

$$\text{Впвпр.р.} = 6\,906\,175 + 825\,287,9 = 7\,731\,462,9 \text{ тис. грн}$$

Тоді проєктний прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$\text{ПРпр.р.} = 9\,682\,750,3 - 7\,731\,462,9 = 1\,951\,287,4 \text{ тис. грн}$$

З урахуванням податку на прибуток чистий прибуток у проєктному році складе:

$$\text{ЧПпр.р.} = 1\,951\,287,4 \times 0,82 = 1\,600\,055,7 \text{ тис. грн}$$

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується, що внаслідок модернізації системи управління персоналом чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1 033 576,3 тис. грн, а чистий прибуток у проєктному році становитиме 1 600 055,7 тис. грн. Незважаючи на збільшення повних витрат на 825 287,9 тис. грн, прогнозоване зростання доходу перевищує приріст витрат, що підтверджує результативність запропонованого проєкту.

Таблиця 3.5

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці після реалізації
запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2023/2024	
	2025	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	8 649 174	9 682 751	1 033 576,9	10,67
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	3 103	3 103	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	2 787,358	3 120,448	333,09	10,67

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації, удосконалення процесів навчання, атестації, кар'єрного просування та управління кадровим потенціалом матиме позитивний вплив не лише на соціально-психологічний клімат у колективі, але й на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Динаміку прогнозних показників продуктивності праці після реалізації запропонованих заходів доцільно представити у табл. 3.5. Розрахунок впливу ефективності заходу на показники діяльності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запровадженої системи управління персоналом на основні
показники діяльності ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2025	Проектний	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	8 649 174	9 682 750,9	1 033 576,9	10,67
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5 751 536	6 438 844	687 308	10,67
Валовий прибуток	тис. грн.	2 897 638	3 242 456,92	344 818,922	10,63

Витрати на збут	тис. грн.	684 010	765 407,19	81 397,19	10,63
Адміністративні витрати	тис. грн.	470 629	528 176,17	57 547,17	10,9
Повні витрати	тис. грн.	6 906 175	7 732 427,36	826 252,36	10,69
Прибуток чистий	тис. грн.	1 114 681	1 247 328,04	132 647,04	10,63
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз. продукції	Грн.	0,798	0,799	0,001	0,01
Продуктивність праці	тис. грн./чол	2 787,358	3 120,448	333,09	10,67

Джерело: складено автором

Отже, результати розрахунків, наведені в таблиці 3.8, підтверджують економічну доцільність упровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна». Очікується, що після реалізації проєкту продуктивність праці зросте на 10,67%, що свідчить про більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Крім того, прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1 033 576,9 тис. грн, а також приріст чистого прибутку на 132 647,03 тис. грн. Такі результати вказують на те, що запропоновані управлінські заходи матимуть не лише соціально-організаційний, але й виражений економічний ефект, сприяючи підвищенню прибутковості, мотивації персоналу та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Впровадження запропонованої системи удосконалення менеджменту персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» створює вагомі передумови для комплексного підвищення ефективності діяльності підприємства як у соціально-організаційному, так і у фінансово-економічному аспектах. Реалізація розробленого проєкту дозволяє сформувати сучасну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на розвиток кадрового потенціалу, підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Передусім упровадження оновленої системи управління персоналом сприятиме формуванню більш ефективного внутрішнього організаційного середовища. За рахунок удосконалення системи мотивації, адаптації, навчання, атестації та кар'єрного розвитку працівників підприємство зможе сформувати більш згуртований, професійно орієнтований та лояльний трудовий колектив. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри між працівниками та керівництвом, зниження конфліктності у колективі та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Поліпшення умов праці, розширення можливостей професійної самореалізації та зниження емоційного навантаження сприятимуть підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та зміцненню кадрової стабільності.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане зростання продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Проведені економічні розрахунки підтвердили, що після впровадження проєкту продуктивність праці зросте на 10,67%, що свідчить про покращення організації праці, підвищення залученості персоналу та більш раціональне використання кадрових ресурсів. Підвищення

результативності праці безпосередньо впливатиме на якість виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат часу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Одночасно удосконалення системи управління персоналом матиме позитивний вплив на ринкові результати діяльності підприємства. Підвищення професійного рівня працівників, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання дисципліни та відповідальності персоналу сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції. Як показали проведені розрахунки, очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції становитиме 1 033 576,9 тис. грн, що підтверджує високу економічну результативність запропонованих управлінських рішень.

Не менш важливим результатом стане покращення фінансових показників підприємства. Внаслідок реалізації заходів прогнозується зростання чистого прибутку на 132 647,03 тис. грн, що свідчить про прямий вплив ефективного управління людськими ресурсами на фінансову стійкість та прибутковість підприємства. Це створює додаткові можливості для подальшого розвитку, інвестування у виробничу модернізацію, розширення ринків збуту та підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Окремим стратегічним ефектом стане зростання інвестиційної привабливості та репутації ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» як роботодавця. Наявність сучасної системи управління персоналом, чітких механізмів професійного розвитку, прозорої системи мотивації та кар'єрного просування сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців, зниженню дефіциту кадрів та зміцненню HR-бренду підприємства на ринку праці.

Крім того, розроблена система управління персоналом має потенціал до масштабування та подальшої інтеграції в інші структурні або партнерські підприємства, що створює основу для стандартизації кадрових процесів та формування єдиної корпоративної моделі управління людськими ресурсами.

Таким чином, реалізація запропонованого проєкту удосконалення системи менеджменту персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна»

забезпечить не лише покращення внутрішньої організації праці та кадрової стабільності, але й стане важливим чинником зростання економічної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було комплексно опрацьовано теоретико-методичні засади формування системи менеджменту персоналу на підприємстві, розкрито економічну сутність управління людськими ресурсами, визначено його основні функції, принципи, методи та структурні елементи. Окрему увагу було приділено аналізу сучасних наукових підходів до побудови ефективної кадрової системи, а також вивченню практичних інструментів її реалізації в умовах функціонування сучасних підприємств.

У процесі дослідження було встановлено, що результативність системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від узгодженого функціонування її ключових складових. До таких елементів належать стратегічне та оперативне кадрове планування, формування потреби в персоналі, підбір і адаптація працівників, оцінювання результативності трудової діяльності, система мотивації та стимулювання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, а також організація ефективної внутрішньої комунікації між усіма рівнями управління. Саме комплексна взаємодія цих елементів забезпечує формування стабільного кадрового потенціалу та створює умови для підвищення продуктивності праці.

Особливе значення в системі менеджменту персоналу має процес оцінювання працівників, який виступає одним із базових інструментів кадрового управління. Проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що ефективно побудована система оцінки персоналу створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяє

підвищенню трудової мотивації, забезпечує прозорість кадрових процесів, покращує комунікацію між керівництвом і працівниками та формує умови для професійного зростання персоналу. Крім того, результати оцінювання дозволяють своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності трудової діяльності та формувати напрями розвитку людського капіталу підприємства.

У ході дослідження також встановлено, що сучасна система менеджменту персоналу повинна функціонувати як цілісний інтегрований механізм, який об'єднує взаємопов'язані функціональні підсистеми, зокрема кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, оцінювання, розвиток компетенцій, управління кар'єрою, систему матеріального та нематеріального стимулювання, соціальний захист працівників та формування корпоративної культури. Узгоджена робота зазначених підсистем дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявний трудовий потенціал, але й створювати умови для його постійного розвитку та збереження.

Водночас успішне впровадження та подальший розвиток системи менеджменту персоналу неможливі без активної підтримки з боку вищого керівництва підприємства, залучення керівників усіх управлінських рівнів та формування єдиної кадрової стратегії. Важливим аспектом також є врахування індивідуальних потреб працівників, їхніх професійних очікувань, рівня мотивації, соціальних інтересів та психологічного комфорту. Особливу роль у цьому процесі відіграє створення безпечних умов праці, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та формування командної взаємодії в колективі.

За результатами проведеного дослідження було здійснено комплексну оцінку діючої системи менеджменту персоналу ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна», що дозволило визначити її сильні сторони, проблемні аспекти та потенційні напрями подальшого вдосконалення.

У процесі аналізу було встановлено, що підприємство має сформовану систему управління людськими ресурсами, яка охоплює основні кадрові процеси: підбір і найм працівників, організацію трудових відносин, професійний розвиток персоналу, систему матеріального та нематеріального

стимулювання, оцінювання результативності праці, а також заходи соціального забезпечення працівників. Організація кадрової роботи здійснюється відповідно до чинного трудового законодавства, внутрішніх регламентів та корпоративних стандартів підприємства.

Проведений аналіз кадрового складу показав, що чисельність персоналу підприємства протягом 2022–2025 років залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 3084–3160 працівників, що свідчить про збереження виробничого потенціалу та відсутність критичних скорочень персоналу. Водночас дослідження показників кадрового руху дозволило встановити, що середній коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період становив 3,76%, що в цілому характеризує підприємство як відносно стабільного роботодавця, однак окремі коливання цього показника вказують на наявність факторів, які можуть впливати на рівень кадрової лояльності.

Аналіз ефективності використання трудового потенціалу засвідчив певне зниження продуктивності праці. Якщо у 2022 році продуктивність становила 23,14 грн/год, то у 2025 році цей показник знизився до 10,91 грн/год. Така негативна динаміка свідчить про вплив скорочення виробничих обсягів, змін у завантаженні персоналу, а також про необхідність підвищення ефективності організації праці та оптимізації використання кадрових ресурсів.

Дослідження системи оплати праці показало, що підприємство використовує комбінований підхід до матеріального стимулювання, поєднуючи тарифну систему, преміювання та бонусні виплати. При цьому встановлено, що середньомісячна заробітна плата у 2023 році знизилася на 17,4%, а у 2024 році продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись на 10,8%. Незважаючи на це, загальна тенденція за досліджуваний період свідчить про скорочення рівня доходів працівників, що може впливати на їхню мотивацію та задоволеність працею.

Окремо було проаналізовано використання фонду оплати праці, результати якого показали перевитрати у попередні роки — 81 013,2 тис. грн у 2022 році та 32 625,4 тис. грн у 2023 році. Разом з тим у 2024 році підприємству вдалося досягти прогнозованої економії фонду оплати праці в розмірі 2 480,4

тис. грн, що свідчить про покращення фінансового контролю та більш раціональне управління витратами на персонал.

Впровадження запропонованої системи удосконалення менеджменту персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» створює вагомі передумови для комплексного підвищення ефективності діяльності підприємства як у соціально-організаційному, так і у фінансово-економічному аспектах. Реалізація розробленого проєкту дозволяє сформувати сучасну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на розвиток кадрового потенціалу, підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Передусім упровадження оновленої системи управління персоналом сприятиме формуванню більш ефективного внутрішнього організаційного середовища. За рахунок удосконалення системи мотивації, адаптації, навчання, атестації та кар'єрного розвитку працівників підприємство зможе сформувати більш згуртований, професійно орієнтований та лояльний трудовий колектив. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри між працівниками та керівництвом, зниження конфліктності у колективі та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Поліпшення умов праці, розширення можливостей професійної самореалізації та зниження емоційного навантаження сприятимуть підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та зміцненню кадрової стабільності.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане зростання продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Проведені економічні розрахунки підтвердили, що після впровадження проєкту продуктивність праці зросте на 10,67%, що свідчить про покращення організації праці, підвищення залученості персоналу та більш раціональне використання кадрових ресурсів. Підвищення результативності праці безпосередньо впливатиме на якість виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат часу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Одночасно удосконалення системи управління персоналом матиме

позитивний вплив на ринкові результати діяльності підприємства. Підвищення професійного рівня працівників, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання дисципліни та відповідальності персоналу сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції. Як показали проведені розрахунки, очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції становитиме 1 033 576,9 тис. грн, що підтверджує високу економічну результативність запропонованих управлінських рішень.

Не менш важливим результатом стане покращення фінансових показників підприємства. Внаслідок реалізації заходів прогнозується зростання чистого прибутку на 132 647,03 тис. грн, що свідчить про прямий вплив ефективного управління людськими ресурсами на фінансову стійкість та прибутковість підприємства. Це створює додаткові можливості для подальшого розвитку, інвестування у виробничу модернізацію, розширення ринків збуту та підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Окремим стратегічним ефектом стане зростання інвестиційної привабливості та репутації ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» як роботодавця. Наявність сучасної системи управління персоналом, чітких механізмів професійного розвитку, прозорої системи мотивації та кар'єрного просування сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців, зниженню дефіциту кадрів та зміцненню HR-бренду підприємства на ринку праці.

Крім того, розроблена система управління персоналом має потенціал до масштабування та подальшої інтеграції в інші структурні або партнерські підприємства, що створює основу для стандартизації кадрових процесів та формування єдиної корпоративної моделі управління людськими ресурсами.

Таким чином, реалізація запропонованого проєкту удосконалення системи менеджменту персоналу на ТОВ «Книгаторгсервіс-Україна» забезпечить не лише покращення внутрішньої організації праці та кадрової стабільності, але й стане важливим чинником зростання економічної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту /П. Корнелюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2021. – №4. – С. 86-92
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Видавничий центр "Академія", 2006. – 488 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. - К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
4. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
5. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. / М. С. Дороніна : монографія. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 432 с.
6. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М 50 С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с. ISBN 996–574–582–4
7. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
8. Маркова, Н. С. (2010). Принципи, функції та моделі управління

розвитком персоналу.

9. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. Г. Кудлай. — К. : КНЕУ, 2012. — 205, [3] с. ISBN 978- 966-483-794-8
10. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>
11. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.
12. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т.2. с.192-196.
13. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. №3. С. 163–166.
14. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5. С. 81- 85.
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
16. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2010. – 308 с.
17. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
18. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с.
19. Болотова, О. О. (2020). Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.
20. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 41–44.

21. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2021. №. 28 (3). С. 154-161.
22. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка». Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.
23. Костюк, В. О. (2013). Факторний аналіз рівня продуктивності праці. *Комунальне господарство міст*, (108), 457-463.
24. Піхняк, Т. (2025). АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 154-160.
25. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. No 7 (172). С. 29–37
26. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. - 358с.
27. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвиничний С.А. та ін. Економіка праці та соціально- трудові відносини: навч.-метод. Посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: Екон. думка, 2008. 366 с.
28. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. №4 С.220-223.
29. Белова Т.Г. Промисловий маркетинг : Конспект лекцій для студ. спец. 6.050100 «Маркетинг» напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» усіх форм навчання – К. : НУХТ, 2009. – 155 с.
30. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
31. Лисак О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О.Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2022. 272 с.
32. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12. С. 287–291.

33. Зворотній зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spivrobitnikiv>. (дата звернення 1.05.2026).
34. How to Improve the Employee Experience. *American Institute of Public Opinion "Gallup"*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx#ite-323753>.
35. How to build a mentorship program for new employees. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring>.
36. A Guide for Mentors. *Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute*. URL: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>. (дата звернення 1.05.2026).
37. Менторство в компаніях: як і навіщо впроваджувати. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/mentorstvo-v-kompaniyah-yak-i-navishho-vprovadzhuвати/>.
38. Офіційний сайт HURMA System в linkedin. URL: <https://www.linkedin.com/company/hurmasystem/?originalSubdomain=ua>.
39. Сервіс для онбордінгу. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/>.
40. Офіційний сайт PeopleForce. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk>.
41. Курс «Навчання менторів» URL: <https://pritula.academy/mentor-ukr..>
42. Яким може бути менторство та де шукати наставника. *Happytonday*. URL: <https://happymonday.ua/yakym-mozhe-buty-mentorstvo>. (дата звернення 1.05.2026).
43. Дученко М. М., Заседаєлева Я. О., Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів* : матеріали міжнар. наук.-прак. конф., м. Полтава, 30 трав. 2023 р. Полтава, 2023.
44. Удовицька Є. А., Заседаєлева Я. О., Аналіз показників ефективності інвестиції в людський капітал. *Моделювання та прогнозування економічних процесі* : тези доповіді всеукр. наук.-практ. конф. : м. Київ, 17 листоп. 2024 р.,

Київ, 2024

45. Борданова Л. С., Засідателева Я. О. Аналіз витрат підприємств України на розвиток персоналу. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф, м. Київ, 28 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 183–185
46. Lobza A.V., Kozyr V.V. Rozrobka prohramy adaptatsii personalu na pidpriemstvi yak neobkhidna umova utrymannia konkurentozdatnoho personal [Development of a personnel adaptation program at the enterprise as a necessary condition for maintaining competitive personnel]. "Molodyi vchenyi", No. 12 (64), 2018. 287-291 p[in Ukrainian]
47. O.V. Podolska, V.V. Oberemok. Protses adaptatsii personalu na pidpriemstvi [The process of personnel adaptation at the enterprise]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva, Vyp. 200 «Ekonomichni nauky»2019. 283-290 p[in Ukrainian]
48. Alla Vasylyk, Kateryna Murza. Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. Hlobalnyi ekonomichnyi zhurnal, 2022. 137-146 p.
49. Zakharchyn H.M., Gladun S.O. Chynnyky uspishnoi adaptatsii ta pratsevlashtuvannia molodykh fakhivtsiv [Factors of successful adaptation and employment of young specialists]. Visnyk ONU im. I. Mechnykova. 2018. Vol. 28. Issue 8(73). 75-78 p[in Ukrainian].
50. Krushelnytska O.V. Upravlinnia personalom : navchalnyi posibnyk [Personnel management: a study guide] / Krushelnytska O.V., Melnychuk D. P. - 2-he vyd., pererobl. y dop - K.: Condor, 2005. - 131-138 p[in Ukrainian].
51. Lyubomudrova N.P., Smolinska N.V., Hrybyk I.I. Rol orhanizatsiinoi kultury v zabezpechenni efektyvnoi trudovoi adaptatsii personalu pidpriemstva. Problemy ekonomiky ta upravlinnia.[The role of organizational culture in ensuring effective labor adaptation of enterprise personnel]. Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2009. No. 640. pp. 327–333[in Ukrainian].
52. Balabanova L.V. Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel

management: textbook]/ L.V. Balabanova, O.V. Sardak - K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. - 468 p[in Ukrainian].

53. Nikyforenko V. G. Upravlinnia personalom : navch. posib. [Personnel management: training. Manual] / V. G. Nikyforenko. – Odesa: Atlant, 2013. – 93 p[in Ukrainian].

54. E.M. Prydatko. Obgruntuvannia sutnosti ta vyokremlennia etapiv protsesu formuvannia personalu promyslovoho pidpriemstva [Justification of the essence and identification of the stages of the process of forming the personnel of an industrial enterprise]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka 2018. No. 1. 410–419 p[in Ukrainian].

55. Oleksandr Grigoriev. Orhanizatsiia protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi. [Organization of the staff adaptation process at the enterprise]. Rozvytok suchasnoho ukrainskoho suspilstva: sotsiolohichni ta politolohichni vymiry, hruden, 2022. 114-123 p[in Ukrainian].

56. Kozak K.B. Osoblyvosti chynnykiv, shcho vplyvaiut na trudovu adaptatsiiu personalu. [Peculiarities of factors influencing the labor adaptation of personnel]. Odeska natsionalna akademiia kharchovykh tekhnolohii, 2022. 380-381 p[in Ukrainian].

57. Kabachenko D.V. Obhruntuvannia napriamkiv udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Justification of directions for improvement of the company's personnel management system Skhidnoievpropeiskyi tsentr naukovykh doslidzhen, 2022. 75-80 p[in Ukrainian].

58. V.V. Smachilo, T.L. Nalyvaiko, P.A. Butcher Adaptatsiia personalu pidpriemnytskykh struktur: sutnist ta skladnyky [Adaptation of personnel of business structures: essence and components]. Ekonomika ta menedzhment, 2019. pp. 221-228[in Ukrainian].

59. No 9(23) 2023 17214.Didenko E.O., Kozub O.V. Osoblyvosti protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of the staff adaptation process at the enterprise]. Kyiv, 2017. pp. 241-246[in Ukrainian].

60. Legkii A.A., Nevmerzhitska S.M. Sutnist adaptatsii ta yii zmist u suchasnykh umovakh [The essence of adaptation and its content in modern conditions].

Kyiv, 2022. pp. 211-214 [in Ukrainian].

61. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V., Troyan A.V. Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. Navchalnyi posibnyk, 2022. 94-100 p[in Ukrainian].

62. Matsenko Yu.O. Sutnist systemy adaptatsii personalu v suchasnykh umovakh [The essence of the personnel adaptation system in modern conditions]. Sotsialno-humanitarnyi visnyk, 2022. 236-240 p[in Ukrainian]

63. A.E. Smironov. Psykholohichniy analiz problemy adaptatsii pratsivnykiv na robochomu misti [Psychological analysis of the problem of employee adaptation at the workplace]. Aktualni problemy psykholohii, 2018. 175-181 p[in Ukrainian].

64. Zelinska G.O., Protsyshyn A.V. Adaptatsiia personalu pidpriemstva: sutnist ta osnovni chynnyky [Adaptation of enterprise personnel: essence and main factors]. «Molodyi vchenyi», No. 10 (62), 2018. pp. 334-337[in Ukrainian].

65. Bykova A.L., Paranko D.D. Skladovi efektyvnoi adaptatsii personalu[Components of effective personnel adaptation]. «Molodyi vchenyi», No. 12.1 (40), 2018. 640-646 p.

66. Polinkevich O.M. Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia [Principles of adaptive planning of innovative activities of enterprises]. «Ekonomichni nauky». Seriia «Ekonomika ta menedzhment», vypusk 15 (58), 2018. 205-210 p[in Ukrainian].

67. Shapovalova A.A., Bulym V.Yu. Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia [The main problems of personnel adaptation and methods of solving them]. Zbirnyk materialiv vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 2022. 141-143 p[in Ukrainian].

68. Myronova O.M. Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia na pidpriemstvakh [The main problems of personnel adaptation and methods of solving them at enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, 2017. 602-608 p[in Ukrainian].