

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи підбору та найму працівників»

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6здс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Каверін Валерія

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: кандидат економічних наук

Казарян Олександра Генріхівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Каверін Валерія. «Удосконалення системи підбору та найму працівників» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи підбору та найму працівників в умовах трансформації ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, цифровізації HR-процесів та підвищених вимог до ефективності управління персоналом. Раціонально організована система рекрутингу та найму є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи підбору та найму працівників на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», а також у визначенні організаційно-економічної доцільності впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема системний і структурно-логічний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування, абстрактно-логічний метод, метод причинно-наслідкового аналізу, а також економічні та аналітичні методи оцінювання ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, підбір персоналу, найм працівників, система рекрутингу, кадрова політика, ефективність підприємства.

“Improvement of the Personnel Selection and Recruitment System” – Manuscript.

Bachelor’s qualification paper for obtaining the Bachelor’s degree, 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до управління персоналом.....	7
1.2. Організаційні форми та методи професійного підбору і найму персоналу.....	13
1.3. Характеристика етапів підбору персоналу та методи оцінювання їх результативності.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП».....	26
2.1. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та аналіз системи оплати праці.....	26
2.2. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу та оцінювання основних показників використання трудових ресурсів.....	39
2.3. Дослідження діючої системи підбору та найму персоналу і виявлення проблемних аспектів.....	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП».....	67
3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи підбору та найму персоналу.....	67
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів та прогнозування результативності використання трудового потенціалу.....	70
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління його трудовими ресурсами. Особливого значення набуває формування результативної системи підбору та найму працівників, оскільки саме на цьому етапі закладаються передумови професійної відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства, рівню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціонально організований процес рекрутингу дозволяє залучати кваліфікованих фахівців, знижувати плинність кадрів та підвищувати загальну ефективність використання трудового потенціалу.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням вимог до професійних компетентностей працівників, трансформацією ринку праці, цифровізацією управлінських процесів, а також необхідністю забезпечення відповідності кадрового складу цілям і потребам підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Недосконалість системи підбору та найму персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, зростання витрат на управління персоналом та втрати конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», діяльність якого потребує системного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу. Проведення дослідження процесів підбору та найму працівників на зазначеному підприємстві є доцільним, оскільки дозволяє виявити наявні проблеми та недоліки діючої системи рекрутингу, а також обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи підбору та

найму працівників на підприємстві з метою підвищення ефективності управління персоналом і результативності господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та сучасні підходи до управління персоналом;
- розглянути організаційні аспекти та структуру процесу підбору і найму персоналу;
- охарактеризувати основні етапи підбору персоналу та методи їх оцінювання;
- здійснити аналіз економічного стану підприємства;
- провести діагностику діючої системи підбору та найму персоналу;
- проаналізувати кількісний і якісний склад персоналу підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи підбору та найму працівників;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління підбором та наймом персоналу на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність організаційно-економічних і управлінських напрямів удосконалення системи підбору та найму працівників на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали внутрішньої документації підприємства, статистична та бухгалтерська звітність, а також нормативно-правові акти й аналітичні матеріали з питань управління персоналом.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод логічних узагальнень і систематизації, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний метод, метод причинно-наслідкового аналізу, а також аналітичні методи обробки економічної та кадрової інформації. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління персоналом та рекрутингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи підбору та найму працівників на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», а також у застосуванні запропонованих підходів у практиці управління персоналом інших суб'єктів господарювання з метою підвищення ефективності їх діяльності.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до управління персоналом

Розвиток управління персоналом відбувається у тісному взаємозв'язку з еволюцією суспільства та глобальними цивілізаційними процесами. Підходи, що раніше ґрунтувалися на припущенні про достатність створення сприятливих умов праці для досягнення високих результатів, у сучасних умовах втратили свою ефективність. Сьогодні підприємство розглядається як складна система взаємодії інтересів різних соціально-економічних груп, у межах якої персонал виступає ключовим елементом управління та стратегічним ресурсом розвитку. У зв'язку з цим активного поширення набули різні форми залучення працівників до організаційних процесів, що посилює роль людського фактора в умовах нестабільного ринкового середовища [13].

За умов функціонування ринкової економіки управління персоналом має набувати системного та комплексного характеру, що передбачає послідовне вирішення кадрових проблем, упровадження сучасних інструментів і методів кадрової роботи, а також орієнтацію на довгострокові цілі розвитку підприємства

Комплексний підхід до управління персоналом полягає в одночасному врахуванні організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів діяльності персоналу, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Особливе значення при цьому надається соціально-економічним чинникам, що безпосередньо впливають на ефективність використання трудового потенціалу [2].

Системний підхід до управління персоналом передбачає цілісне бачення кадрових процесів, урахування взаємозалежності їх окремих складових та орієнтацію на досягнення кінцевих результатів. Він реалізується через формування чітких цілей управління персоналом, визначення шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує планування, організацію, мотивацію та контроль роботи з кадрами [2].

Управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і водночас може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління, що визначає його специфіку. Основною метою управління персоналом є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів і досягнення цілей як підприємства, так і працівників шляхом планування потреб у персоналі, його підбору, підготовки, оцінювання, розвитку та мотивації [4].

У межах управління персоналом використовуються такі категорії, як трудові ресурси, персонал, кадри, трудовий колектив, людські ресурси та кадровий потенціал. Поняття «трудові ресурси» охоплює працездатну частину населення, яка володіє необхідними фізичними, професійними та інтелектуальними здібностями для участі в економічній діяльності [15].

Кадровий потенціал підприємства відображає можливий рівень участі працівників у досягненні цілей організації з урахуванням їх професійної компетентності, психофізіологічних характеристик, мотивації та інтересів. Трудовий колектив при цьому розглядається як поєднання формальної соціальної організації з визначеною адміністративно-правовою структурою та соціальної спільноти, що характеризується системою міжособистісних зв'язків і взаємодій.

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних і тимчасових працівників різного рівня кваліфікації, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем. Поняття «кадри» зазвичай використовується для характеристики основного штатного складу підприємства, що має стабільну зайнятість і високий рівень професійної підготовки [30].

З розвитком економічних відносин термін «кадри» поступово був витіснений поняттям «персонал», а згодом – категорією «людські ресурси», що відображає усвідомлення економічної доцільності інвестування в розвиток працівників, їхніх знань, навичок і здібностей. Людські ресурси підприємства включають не лише професійні, а й соціальні, психологічні та культурні характеристики працівників. Поняття «трудовий потенціал працівника», яке набуло поширення з 80-х років ХХ століття, охоплює сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають її можливості участі в трудовій діяльності, досягнення результатів та здатність до професійного розвитку [5].

Управління персоналом реалізується через систему взаємопов'язаних функцій і етапів, до яких належать формування цілей кадрової роботи, визначення засобів їх досягнення, організація виконання управлінських рішень, контроль результатів та координація кадрових заходів.

Система управління персоналом охоплює комплекс цілей, завдань, напрямів діяльності, методів і механізмів впливу на персонал, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи. До основних цілей такої системи належать підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання ефективності його діяльності, забезпечення соціальної стабільності трудового колективу та формування позитивного іміджу роботодавця [5].

Для регулювання діяльності персоналу застосовуються різні методи управління, які умовно поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Їх поєднання дозволяє забезпечити узгодженість дій окремих працівників і колективу в цілому.

Управління персоналом є складним багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та охоплює техніко-технологічні, організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні та педагогічні аспекти діяльності [1].

Принципи ефективного управління персоналом мають багаторівневий характер і застосовуються на різних рівнях управління – від загальносуспільного до

рівня окремого працівника. До загальних принципів належать науковість, плановість, системність, безперервність, нормативність, економічна доцільність, зацікавленість та відповідальність [7].

До часткових принципів управління персоналом відносять узгодженість функцій управління з цілями виробництва, індивідуалізацію роботи з кадрами, демократизацію кадрових процесів, інформатизацію кадрової діяльності, а також підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності.

Важливе місце в сучасних умовах посідає принцип добору та розстановки кадрів відповідно до їх професійних і особистісних якостей. Його реалізація передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, чітке визначення їх прав і обов'язків, ротацію кадрів, поєднання досвідчених і молодих працівників, а також професійне просування на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності з одночасним поєднанням довіри та контролю [7].

Управління персоналом посідає ключове місце в системі управління організацією, оскільки результативність її функціонування безпосередньо залежить від якості підбору, розвитку та утримання працівників. Рационально побудована система роботи з персоналом забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє стабільному розвитку в умовах ринкової економіки.

У науковій та управлінській практиці виділяють кілька базових підходів до управління персоналом. Перший з них орієнтований на виконання завдань і зосереджується на плануванні, організації та контролі трудових процесів, що дозволяє забезпечити досягнення визначених цілей підприємства. Другий підхід акцентує увагу на працівниках як носіях знань і досвіду, передбачаючи їх підтримку, розвиток, мотивацію та стимулювання до досягнення високих результатів. Третій підхід ґрунтується на управлінні компетенціями та передбачає формування чітких вимог до професійних знань, умінь і навичок персоналу, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків.

Функціональне наповнення управління персоналом охоплює широкий спектр напрямів, зокрема: планування потреби в персоналі, підбір і найм працівників, оцінювання результатів їх діяльності, розвиток і навчання кадрів, мотивацію та утримання персоналу, забезпечення безпечних умов праці, а також управління трудовими відносинами в колективі.

Для забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві необхідною умовою є формування чіткої кадрової стратегії та прогнозування її розвитку в середньо- і довгостроковій перспективі [28]. Важливу роль у цьому процесі відіграє застосування сучасних підходів до управління персоналом, зокрема стратегічного управління персоналом, яке поєднує довгострокові цілі розвитку підприємства з його поточними потребами. Реалізація такого підходу дозволяє забезпечити відповідність професійних компетенцій працівників вимогам підприємства, підвищити рівень їх мотивації та залученості до досягнення корпоративних цілей.

Поряд зі стратегічним підходом важливого значення набуває гнучке управління персоналом, що передбачає адаптацію кадрових процесів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Гнучкість у роботі з персоналом сприяє оперативному реагуванню на потреби бізнесу, підвищує ефективність використання трудових ресурсів і підтримує конкурентні позиції підприємства.

Окрему увагу в сучасних умовах приділяють підходу управління людськими ресурсами, який розглядає персонал як стратегічний актив підприємства. Такий підхід передбачає активне залучення працівників до процесів управління та розвитку організації, створення умов для підвищення їх кваліфікації та реалізації професійного потенціалу, що позитивно впливає на мотивацію і лояльність персоналу [18].

У контексті дослідження системи підбору та найму персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» особливого значення набувають підходи, орієнтовані на стратегічне планування кадрової політики та використання

інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Застосування електронних HR-систем дозволяє скоротити час пошуку й відбору кандидатів, здійснювати моніторинг результатів праці, аналізувати кадрові показники та забезпечувати ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками.

Важливим елементом управління персоналом є розвиток компетенцій працівників, що передбачає формування програм навчання та професійного розвитку з урахуванням потреб окремих підрозділів і посад. Створення можливостей для кар'єрного зростання та професійного просування сприяє утриманню високопотенційних працівників і підвищує загальний рівень ефективності персоналу.

Сучасні підходи до управління персоналом також включають управління талантами (talent management), яке орієнтоване на виявлення, розвиток і збереження працівників з високим потенціалом. Реалізація цього підходу передбачає ідентифікацію перспективних співробітників, формування індивідуальних планів розвитку та створення сприятливих умов для реалізації їх здібностей [26].

Не менш важливим напрямом є управління винагородами, яке полягає у формуванні ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу відповідно до внеску працівників у результати діяльності підприємства. Така система може включати оплату праці, премії, бонуси, соціальні пакети та інші форми заохочення, що сприяють залученню й утриманню кваліфікованих кадрів та підвищенню рівня їх мотивації [24].

Окрему роль у системі управління персоналом відіграє управління охороною праці та безпекою персоналу, яке спрямоване на створення безпечних і здорових умов роботи, зниження виробничих ризиків і запобігання професійним захворюванням. Ефективна реалізація цього підходу дозволяє підтримувати працездатність персоналу та зменшувати витрати, пов'язані з нещасними випадками на виробництві.

Загалом, комплексне застосування сучасних підходів до управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» передбачає врахування індивідуальних особливостей різних категорій працівників, їх мотиваційних потреб і потенціалу розвитку. Важливою умовою ефективності кадрової роботи є формування розвиненої корпоративної культури, яка відображає місію, цінності та стратегічні орієнтири підприємства, підвищує залученість персоналу та сприяє досягненню спільних цілей. Управління персоналом у сучасних умовах є динамічним процесом, що потребує постійного оновлення інструментів і методів з урахуванням викликів ринку праці.

1.2. Організаційні форми та методи професійного підбору і найму персоналу

Одним із найбільш відповідальних етапів управління людськими ресурсами є відбір кандидатів і прийняття їх на роботу, оскільки саме на цьому етапі формується кадрова основа, яка визначатиме продуктивність і стійкість підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Підбір персоналу за своєю сутністю є процесом зіставлення вимог роботодавця (посадових, компетентнісних, поведінкових) з професійним профілем кандидата. При цьому під час добору та відбору першочергово враховується специфіка організації, її вид діяльності, організаційна структура та особливості робочих місць. Кінцева мета відбору полягає у забезпеченні відповідності працівників тим вимогам, які визначені роботодавцем щодо змісту, умов і режиму виконання роботи [14].

Процес прийняття на роботу включає комплекс організаційних процедур, які виконує служба персоналу спільно з лінійними керівниками, спрямованих на залучення кандидатів із необхідним набором професійних та особистісних характеристик. У загальному вигляді процедура найму може бути подана як послідовність взаємопов'язаних етапів: (1) планування потреби в трудових ресурсах;

(2) залучення кандидатів; (3) відбір кандидатів; (4) оформлення трудових відносин і зарахування на роботу [14].

Якість трудових ресурсів є фактором, що прямо впливає на результати діяльності підприємства: за інших рівних умов більш компетентний і мотивований персонал забезпечує вищу продуктивність та стабільніші економічні показники. Саме тому в сучасних умовах підбір персоналу набуває підвищеної ваги, а вимоги до процедури добору посилюються [29].

Підбір персоналу доцільно трактувати як систему заходів щодо пошуку та залучення кандидатів, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, а також відповідати вимогам конкретних посад [3]. Початковою фазою підбору виступає маркетинг персоналу, який охоплює внутрішні комунікації (роботу з власними працівниками, кадровий резерв) та взаємодію із зовнішнім ринком праці. Для залучення кандидатів підприємства можуть використовувати як внутрішні ресурси (власні бази претендентів, рекомендації, внутрішнє просування), так і зовнішні джерела – спеціалізовані рекрутингові організації, професійні спільноти, освітні установи тощо. В українській практиці досить поширеним залишається добір персоналу власними силами, однак поступово посилюється тенденція до взаємодії підприємств із кадровими агентствами, що мають відпрацьовані методики пошуку та оцінювання кандидатів [12].

Процеси рекрутингу і відбору нерозривно пов'язані: пошук кандидатів має сенс лише за наявності чітко визначеної вакансії та описаного профілю посади [14]. Водночас служба персоналу повинна орієнтуватися на економічно обґрунтовану чисельність працівників, уникаючи як дефіциту, так і надлишку персоналу. Недостатня чисельність здатна спричинити перевантаження, конфлікти, зниження якості виконання завдань, а в окремих видах діяльності — зростання виробничих ризиків. Надлишкова чисельність, навпаки, формує зайві витрати на оплату праці, погіршує мотивацію, ускладнює управлінську координацію та може призводити до втрати цінних працівників через демотиваційний ефект [21].

З позиції кадрової безпеки та сталості розвитку підприємства важливо не лише закривати поточні вакансії, а й формувати резерв кандидатів, здатних перекривати прогнозовані кадрові зміни, зумовлені плинністю кадрів, переведеннями, завершенням контрактів, виходом працівників на пенсію, змінами в напрямках діяльності тощо [21].

У практиці добору персоналу широко застосовуються зовнішні інституції ринку праці. Наприклад, державні служби зайнятості зазвичай підтримують працевлаштування, насамперед, на масові позиції та пропонують роботодавцям кандидатів із відповідних баз даних. Приватні кадрові агентства забезпечують підбір за спеціалізацією та компетентнісними профілями, пропонуючи роботодавцю кілька попередньо відібраних кандидатів, що скорочує часові та організаційні витрати на рекрутинг [19].

Досвід провідних підприємств свідчить, що результативний відбір зазвичай ґрунтується на поєднанні традиційних і сучасних методів оцінювання: співбесід із представниками HR-функції та керівниками підрозділів, тестування, кейс-методів і ділових ігор, а також застосування випробувального строку. При цьому фокус оцінювання поступово зміщується з формальних ознак (освіта, стаж) на аналіз компетенцій, поведінкових моделей та ціннісних орієнтацій кандидата, що дозволяє точніше прогнозувати відповідність працівника посаді й корпоративній культурі [31]. Кадрові агентства, зокрема, можуть залучати експертів для формування компетентнісного профілю, організації оцінювання та підготовки інтегрованого висновку за результатами тестів і співбесід. Після прийняття працівника на роботу процес добору фактично продовжується через проходження випробувального строку та програму адаптації, яка забезпечує швидке включення нового працівника у діяльність підприємства і ознайомлення з його цілями та корпоративними підходами

Ефективний відбір вимагає застосування критеріїв оцінювання, що відповідають вимогам посади та специфіці робочого місця. На практиці служба

персоналу оцінює професійні навички, досвід, мотиваційні чинники, цінності кандидата та інші релевантні характеристики, які формують прогноз результативності роботи [20]. HR-менеджер виконує також функції аналітика ринку праці: досліджує доступність кандидатів, аналізує конкурентні пропозиції, формує аргументацію бренду роботодавця, визначає релевантні канали комунікації та уточнює мотиваційні профілі претендентів. До типових завдань пошуку персоналу можна віднести: моніторинг ринку робочої сили, визначення джерел інформації про кандидатів, оцінювання ефективності медіаканалів для залучення, аналіз умов праці конкурентів, формування додаткових пропозицій для кандидатів, а також гнучке ведення переговорів щодо умов праці та перспектив розвитку [20].

Організація процесу найму значною мірою залежить від структури управління підприємством. Поширене уявлення, що за підбір відповідає виключно кадрова служба, є спрощеним. У реальній управлінській практиці ключова роль у визначенні потреби в персоналі, формуванні вимог до посади та оцінюванні результатів роботи належить лінійному керівнику, оскільки він найкраще знає специфіку підрозділу та задачі, які має виконувати працівник [9]. Саме лінійний менеджер здатний більш точно прогнозувати кадрову потребу й конкретизувати вимоги до кандидата (професійні, ділові, особистісні), що позитивно впливає на швидкість адаптації нового працівника [8]. Водночас HR-підрозділ забезпечує методичну та організаційну частину: канали пошуку, первинний скринінг, інструменти оцінювання, супровід оформлення та адаптації.

У практиці організацій застосовують різні методи відбору та добору працівників, включно з інструментами, що базуються на наукових підходах. Використання таких методів дозволяє знижувати ризики неякісного добору, підвищувати надійність кадрових рішень і забезпечувати відповідність працівника психофізіологічним вимогам певних видів робіт [27]. У ряді випадків доцільним є професійний психофізіологічний відбір, результати якого можуть виконувати експертну функцію у питаннях прогнозування стійкості й надійності діяльності

працівника в специфічних умовах праці [27]. При цьому використовуються різні типи відбору (стихійний, медичний, конкурсний, інженерно-психологічний), що відрізняються глибиною оцінювання та повнотою врахування професійно-важливих якостей [27].

Окремо слід підкреслити, що формування вимог до кандидата повинно спиратися на посадову інструкцію та профіль посади. Для підвищення об'єктивності відбору організації застосовують кваліфікаційні карти, які фіксують формальні критерії (освіта, спеціальні знання, цифрові навички тощо), а також карти компетенцій, що відображають поведінкові та особистісні характеристики, важливі для ефективної роботи (орієнтація на клієнта, командна взаємодія, ініціативність, креативність тощо). Використання компетентнісних профілів дозволяє уникати звуження відбору лише до «формальних» параметрів і точніше прогнозувати успішність працівника на посаді [10; 23].

Після формування профілю посади наступним етапом є залучення кандидатів. Його важливою обмежувальною умовою виступає бюджет добору, оскільки різні канали залучення відрізняються за вартістю та ефективністю [23]. Підприємства можуть комбінувати внутрішній пошук, рекомендації працівників, роботу з базою самозвернень, розміщення вакансій у медіа та цифрових каналах, співпрацю з закладами освіти, використання державних служб зайнятості, а також залучення приватних агентств, які зазвичай забезпечують вищу якість попереднього відбору, але потребують більших витрат [11]. Практика свідчить, що універсального «найкращого» методу залучення не існує, тому кадрова служба має формувати набір інструментів і застосовувати їх залежно від типу вакансії та ситуації на ринку праці

З урахуванням предмета дослідження, для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» доцільним є побудова послідовної моделі підбору та найму: від планування кадрової потреби й формування профілю посади до комбінування каналів залучення, застосування інструментів оцінювання компетенцій та організації адаптації. Саме

така модель створює підґрунтя для об'єктивної оцінки результативності підбору персоналу та подальшого вдосконалення системи рекрутингу.

1.3. Характеристика етапів підбору персоналу та методи оцінювання їх результативності

Ефективність функціонування організації безпосередньо пов'язана з рівнем професійного розвитку її персоналу. В умовах динамічних змін економічного середовища, прискореного оновлення знань і технологій, а також зростання вимог до компетентності працівників, безперервний розвиток людських ресурсів стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його діяльності та можливостей для подальшого зростання [17].

Наявність працівників, кваліфікація яких відповідає сучасним вимогам ринку праці, є необхідною передумовою виробництва конкурентоспроможної продукції та надання якісних послуг. Висококваліфікований персонал, професійні знання та навички якого відповідають потребам економіки, виступає важливим фактором зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення результативності його господарської діяльності [6].

Одним із центральних елементів процесу підбору персоналу є оцінювання кандидатів на етапі прийняття на роботу. Метою такої оцінки є відбір працівників, здатних досягати очікуваних результатів відповідно до стратегічних і поточних цілей організації. Оцінювання при прийомі на роботу виступає важливим інструментом контролю якості людських ресурсів та дозволяє мінімізувати ризики помилкового кадрового рішення.

Оцінювання персоналу застосовується для визначення відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю та включає оцінювання потенціалу працівника, аналіз його індивідуального внеску у результати діяльності організації, а також проведення атестаційних процедур. Такий підхід дає змогу комплексно

охарактеризувати як поточні можливості працівника, так і перспективи його подальшого професійного розвитку.

Оцінювання потенціалу спрямоване на визначення готовності кандидата або працівника до виконання конкретних професійних завдань та його здатності до зростання в майбутньому. Воно охоплює аналіз рівня професійних знань і вмінь, виробничого досвіду, ділових і особистісних якостей, мотиваційних установок, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури особи, яка претендує на зайняття вакантної посади [20].

Оцінювання індивідуального внеску працівника дозволяє визначити результативність його трудової діяльності, якість виконання завдань, складність роботи та ступінь відповідальності, що є важливим для прийняття рішень щодо подальшого розвитку, стимулювання або кар'єрного просування персоналу [20].

Незважаючи на різноманітність підходів та інструментів оцінювання персоналу, більшість із них характеризуються певним рівнем суб'єктивності, оскільки остаточне рішення значною мірою залежить від особи, яка здійснює оцінювання. У зв'язку з цим актуальною залишається проблема забезпечення об'єктивності кадрової оцінки.

Вимоги до сучасних оціночних технологій передбачають їх об'єктивність, надійність, ділову спрямованість, можливість прогнозування результатів, комплексність та зрозумілість для всіх учасників процесу. Оцінювання персоналу має бути інтегроване в загальну систему управління людськими ресурсами підприємства та спрямоване не лише на відбір, а й на подальший розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Практика управління персоналом у країнах із розвиненою ринковою економікою свідчить, що процес відбору менеджерів і фахівців зазвичай здійснюється поетапно. Найчастіше він включає сім основних етапів, які дозволяють поступово звужити коло кандидатів і підвищити обґрунтованість кадрового рішення (рис. 1.1).

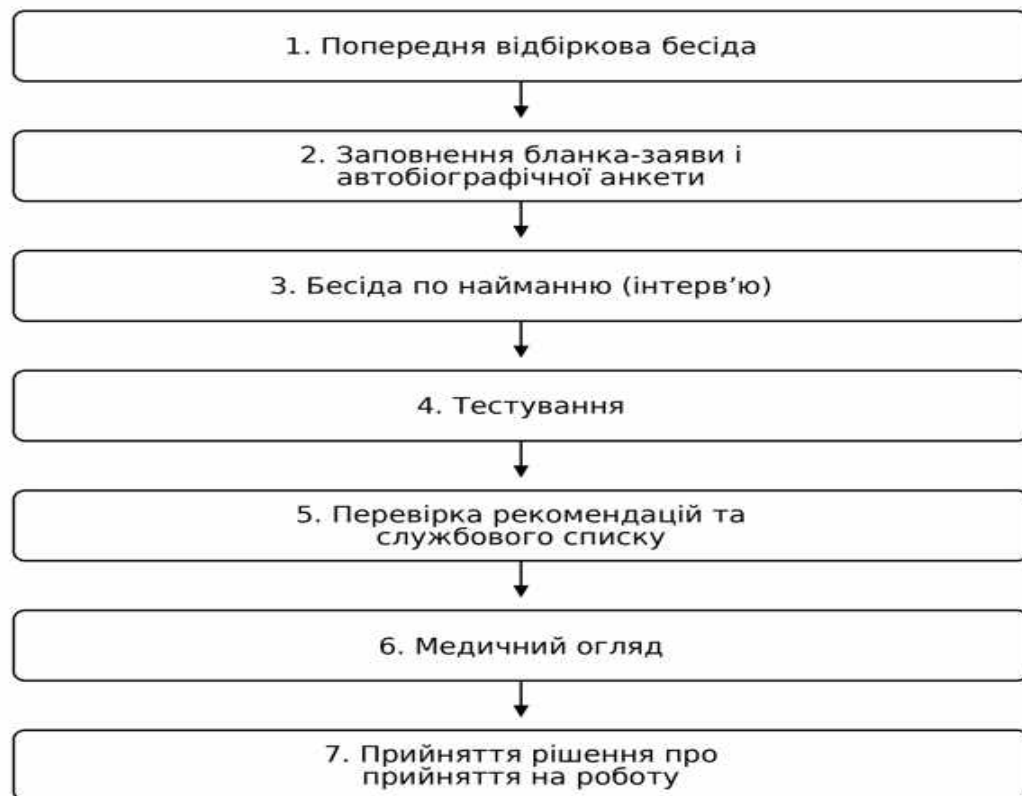


Рисунок 1.1 – Етапи відбору та оцінки кандидатів [25]

На кожному етапі підбору персоналу застосовуються специфічні методи оцінювання кандидатів. Водночас більшість таких методів мають спільну рису — наявність суб'єктивного чинника, оскільки остаточне кадрове рішення значною мірою залежить від особи, яка проводить оцінювання або виконує експертну функцію. У зв'язку з цим забезпечення об'єктивності оцінки кандидатів виступає однією з ключових вимог до діяльності кадрової служби підприємства. Це означає, що висновки щодо придатності претендентів повинні ґрунтуватися на чітко визначених критеріях і бути максимально незалежними від індивідуальних суджень, упереджень чи припущень.

Після завершення кожного етапу відбору частина кандидатів вибуває з процесу або самостійно припиняє участь, обираючи альтернативні пропозиції на ринку праці. У практиці окремих підприємств можливе скорочення кількості етапів добору через обмеженість часу, фінансових ресурсів або кадрових можливостей. Проте варто

зазначити, що зі зростанням значущості вакантної посади та кількості претендентів підвищується роль кожного етапу відбору, оскільки саме поетапність дозволяє знизити ризик помилкових кадрових рішень.

Етап 1. Первинна співбесіда. Початковий етап відбору передбачає проведення первинної співбесіди, основною метою якої є загальна оцінка кандидата. На цьому етапі аналізується рівень освіти претендента, відповідність його зовнішнього вигляду вимогам посади, а також базові особистісні характеристики. Для окремих спеціальностей доцільним є відвідування кандидатом майбутнього робочого місця з метою ознайомлення з умовами праці. Первинну співбесіду, як правило, проводить менеджер з персоналу або лінійний керівник підрозділу. За її результатами приймається рішення щодо доцільності переходу кандидата до наступного етапу відбору. У невеликих організаціях цей етап інколи поєднується з основною співбесідою або фактично її замінює.

Етап 2. Заповнення анкети та автобіографічних даних. Кандидати, які успішно пройшли первинну співбесіду, заповнюють анкету та надають автобіографічну інформацію. Анкетування дозволяє отримати структуровані відомості, що можуть впливати на результативність майбутньої професійної діяльності. Зокрема, аналізуються дані про попередній досвід роботи, рівень освіти, професійні досягнення та інші характеристики, які використовуються для психометричної оцінки претендента.

Анкетні запитання повинні бути сформульовані чітко й нейтрально, передбачати варіанти відповідей, а також можливість відмови від відповіді у разі чутливого характеру інформації. У практиці добору застосовуються як закриті запитання з варіантами відповідей, так і запитання, спрямовані на виявлення поглядів і ставлення кандидата до певних ситуацій. Кожен елемент анкети має відповідати заздалегідь визначеним критеріям оцінювання, що дозволяє підвищити обґрунтованість подальшого відбору. Біографічні анкети, зокрема, можуть

використовуватися для аналізу трудової стабільності та схильності до зміни місця роботи.

Етап 3. Співбесіда на вакантну посаду. Основна співбесіда є центральним етапом процесу підбору персоналу. Її метою є не лише остаточний відбір кандидата, але й формування позитивного уявлення про організацію та переконання претендента у привабливості запропонованої роботи. Саме на цьому етапі відбувається взаємна оцінка: роботодавець аналізує професійну та особистісну відповідність кандидата, а кандидат — умови праці та перспективи розвитку в організації.

Практика свідчить, що значна частка рішень про найм ухвалюється саме за результатами співбесіди. Залежно від рівня формалізації, організації застосовують структуровані співбесіди з чітко визначеним переліком запитань, частково формалізовані співбесіди або неструктуровані інтерв'ю. Використання стандартних бланків і заздалегідь підготовлених запитань дозволяє порівнювати кандидатів між собою, однак водночас може обмежувати глибину аналізу та ускладнювати адаптацію бесіди до індивідуальних особливостей претендента [22].

У процесі співбесіди також здійснюється оцінка професійних навичок кандидата за кількісними й якісними показниками, а в окремих випадках — з урахуванням фізіологічних характеристик. До таких показників належать стабільність виконання робочих дій, точність і ритмічність рухів, а також рівень концентрації нервових процесів, що проявляється у здатності адекватно реагувати на відповідні сигнали та уникати помилкових реакцій [16].

Загалом підбір персоналу є складним багатоступеневим процесом, який потребує системного підходу, чіткої організації та значних управлінських зусиль. Рационально побудована процедура добору дозволяє залучити працівників, здатних ефективно виконувати свої обов'язки, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечує підвищення загальної результативності його діяльності.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління персоналом можна зробити висновок, що ефективне управління людськими ресурсами є одним із визначальних чинників стабільного розвитку та конкурентоспроможності будь-якої організації. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як виконавчий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, від якого безпосередньо залежать результати господарської діяльності, інноваційний потенціал та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключовим завданням системи управління персоналом є створення сприятливих організаційних, економічних і соціально-психологічних умов для професійного розвитку працівників, повної реалізації їх потенціалу та досягнення максимальної продуктивності праці. Реалізація цього завдання потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення розвитку кадрового потенціалу з практичними інструментами роботи з персоналом.

У процесі управління персоналом необхідно враховувати сукупність взаємопов'язаних аспектів, зокрема стратегічне планування кадрової політики, підбір і раціональне розміщення персоналу, організацію навчання та професійного розвитку працівників, оцінювання результатів їх діяльності, формування ефективної системи мотивації та утримання кадрів. Від узгодженості та системності реалізації цих напрямів залежить ефективність функціонування всієї системи управління персоналом.

У роботі встановлено, що в теорії та практиці управління персоналом сформувалися різні підходи, серед яких найбільш поширеними є класичний, поведінковий, системний та контингентний підходи. Класичний підхід орієнтований на формалізацію процедур і регламентацію трудових процесів, поведінковий — акцентує увагу на мотивації та поведінці працівників, системний — розглядає персонал як складову цілісної організаційної системи, а контингентний —

передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов діяльності підприємства. Кожен із зазначених підходів має власні переваги та обмеження, що зумовлює доцільність їх поєднання з урахуванням специфіки організації та умов її функціонування.

Особливе місце в системі управління персоналом займає підбір персоналу як початковий і водночас один із найбільш відповідальних етапів роботи з людськими ресурсами. Саме на цьому етапі формується кадровий склад організації, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації її стратегічних і оперативних цілей. Підбір персоналу передбачає цілеспрямований відбір найбільш компетентних, відповідальних і мотивованих кандидатів відповідно до вимог посад і потреб підприємства.

У ході дослідження встановлено, що процес підбору персоналу є багатоетапним і включає планування потреби в кадрах, формування профілю вакансії, пошук і залучення кандидатів, їх відбір, тестування та комплексне оцінювання, а також ухвалення рішення щодо прийняття на роботу. Кожен із цих етапів має самостійне значення і потребує застосування відповідних методів та інструментів.

Процес відбору працівників базується на використанні різноманітних методів оцінювання, таких як попередні співбесіди, анкетування, аналіз автобіографічних даних, інтерв'ю, тестування та інші інструменти. Водночас спільною проблемою більшості методів оцінки залишається наявність суб'єктивного чинника, пов'язаного з особистими судженнями та досвідом експертів, які здійснюють оцінювання. У зв'язку з цим об'єктивність оцінки кандидатів виступає однією з ключових вимог до діяльності служби персоналу.

На різних етапах відбору отримується різна за змістом і глибиною інформація про кандидатів. Зокрема, попередня відбірна бесіда дозволяє оцінити загальний рівень освіти, зовнішній вигляд і базові особистісні якості претендента; анкетування та заповнення заяви забезпечують збір даних про професійний досвід, індивідуальні

характеристики та фактори, що можуть впливати на продуктивність праці; співбесіда, залежно від рівня формалізації, може виконувати як відбірну, так і презентаційну функцію, формуючи у кандидата уявлення про організацію як роботодавця.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що ефективний відбір персоналу потребує поєднання різних методів оцінювання, чіткої структуризації етапів підбору та дотримання принципів об'єктивності, системності й адаптивності. Врахування індивідуальних особливостей кандидатів, а також специфіки діяльності підприємства, створює передумови для прийняття обґрунтованих кадрових рішень і формування високоефективного персоналу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

2.1. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та аналіз системи оплати праці

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері інженерно-технічного сервісу, будівельно-монтажних, консультаційних та супутніх послуг, поєднуючи виробничі, сервісні та інжинірингові напрями діяльності. Підприємство функціонує на ринку України та характеризується диверсифікованою структурою видів економічної діяльності, що дозволяє йому адаптуватися до змін ринкового середовища та розширювати спектр наданих послуг.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основним КВЕД підприємства є 33.12 — ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. Окрім основного напрямку, ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» здійснює допоміжні та суміжні види діяльності, зокрема у сфері інженерно-технічного обслуговування, логістики, інформаційних технологій, технічного консультування, а також надання професійних і спеціалізованих послуг, що забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів.

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, що свідчить про його юридичну самостійність та обмеження відповідальності учасників у межах сформованого статутного капіталу. Така форма господарювання створює сприятливі умови для гнучкого управління, залучення партнерів та реалізації інвестиційних і проєктних рішень.

Підприємство було зареєстроване у 2016 році та впродовж періоду своєї діяльності сформувало стабільні позиції на ринку відповідних послуг. Досвід роботи, набутий у процесі реалізації проєктів різної складності, дозволяє компанії ефективно реагувати на запити замовників, впроваджувати сучасні технологічні рішення та забезпечувати належну якість виконання робіт. Вагомою складовою успішної діяльності підприємства є кадровий потенціал — команда фахівців із практичним досвідом у технічній, інженерній та управлінській сферах.

У своїй діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» дотримується встановлених стандартів якості, вимог охорони праці та техніки безпеки, а також чинного законодавства України. Підприємство орієнтується на довгострокову співпрацю з клієнтами та партнерами, застосовує індивідуальний підхід до виконання замовлень і прагне формувати стабільні ділові відносини на засадах взаємної відповідальності та економічної доцільності.

Зазначені особливості діяльності підприємства зумовлюють підвищені вимоги до кадрового складу, професійної підготовки працівників і ефективності системи підбору та найму персоналу, що обґрунтовує доцільність подальшого аналізу економічного стану та кадрового забезпечення ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» у межах даної кваліфікаційної роботи.

Дослідимо економічні показники господарської діяльності на підприємстві ТОВ «БІК»Будсервіс» за період з 2021 року по 2025 рік(1 квартал) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

№	Показники	2021	2022	2023	2024	2025 (I кв.)	Абсолютне відхилення (I кв. 2023 р. до середньоквартального рівня 2021 р.), ±	Відносне відхилення, %

1	Сукупний обсяг господарської діяльності підприємства (валова продукція), тис. грн							
	– за рік	106 651	61 286	87 203	0	17 441		
	– у тому числі за I квартал	26 663	15 322	21 801	0	17 441	–9 222	65,4
2	Загальний обсяг доходів від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн							
	– за рік	180 550	141 050	177 650	0	35 530		
	– у тому числі за I квартал	45 138	35 263	44 413	0	35 530	–9 608	78,7
3	Витрати на виробництво та реалізацію продукції (собівартість реалізованих робіт і послуг), тис. грн							
	– за рік	73 914	79 765	90 471	0	18 094		
	– у тому числі за I квартал	18 479	19 941	22 618	0	18 094	384	97,9
4	Чисті надходження від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн							
	– за рік	180 550	141 050	177 650	0	35 530		
	– у тому числі за I квартал	45 138	35 263	44 413	0	35 530	–9 608	78,7
5	Фінансовий результат від основної діяльності (валовий прибуток/збиток), тис. грн							
	– за рік	106 636	67 634	105 901	0	17 436		
	– у тому числі за I квартал	26 659	16 909	26 475	0	17 436	–9 223	65,4
7	Нарахований податок на прибуток підприємства, тис. грн							
	– за рік	32 499	25 389	31 977	0	6 395		
	– у тому числі за I квартал	8 125	6 347	7 994	0	6 395	–1 729	78,7

продовження таб. 2.1

8	Чистий фінансовий результат діяльності (чистий прибуток/збиток), тис. грн							
	– за рік	32 191	–20 289	21 346	0	4 269		
	– у тому числі за I квартал	8 048	–5 072	5 337	0	4 269	–3 779	53,0
9	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	111	106	104	104	81	–30	73,0
10	Середня вартість активів підприємства, тис. грн							
	– необоротні активи (за рік)	83 702	72 111	60 744	60 744	12 149		
	– у тому числі за I квартал	20 925,5	18 027,8	15 186	15 186	12 149	–8 777	58,1
	– оборотні активи (за рік)	64 194	77 907	66 428	66 428	13 286		
	– у тому числі за I квартал	16 049	19 477	16 607	16 607	13 286	–2 763	82,8
11	Показник ефективності використання основних засобів (фондовіддача)	2,16	1,99	2,45	0	2,38	0,22	110,2
12	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,81	1,81	2,67	0	2,55	–0,26	90,7
13	Рівень продуктивності праці, тис. грн							
	– за рік	1 633,7	1 332,5	1 711,2	0	438,6		
	– у тому числі за I квартал	408,4	333,1	427,8	0	438,6	30,2	107,4
14	Рентабельність господарської діяльності підприємства, %	47,8	–31,85	41,65	0	50,93	3,13	106,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчить про те, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» здійснювало господарську діяльність в умовах суттєвої економічної нестабільності, що безпосередньо

позначилося на динаміці основних показників його розвитку. У 2022 році підприємство зазнало помітного скорочення обсягів господарської діяльності, що було зумовлено наслідками пандемії COVID-19, порушенням виробничо-логістичних процесів та загальним зниженням платоспроможного попиту. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення фінансових результатів, однак у 2025 році знову проявилися негативні тенденції, пов'язані з повномасштабним вторгненням та загальним спадом ділової активності в економіці країни.

За результатами 2025 року зафіксовано зменшення обсягів валової продукції, доходу від реалізації, чистого доходу, валового та чистого прибутку, що свідчить про звуження масштабів діяльності підприємства. У 2022 році підприємство отримало збитки, що відобразилося на показниках фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та чистого фінансового результату. Така ситуація пояснюється скороченням виручки від реалізації, дією карантинних обмежень та загальним погіршенням економічного середовища. Водночас у 2023 році підприємству вдалося стабілізувати фінансовий стан і досягти позитивного фінансового результату. У 2025 році процес відновлення лише розпочався, що зумовлює нижчі значення ключових фінансових показників порівняно з 2023 роком.

Зменшення обсягів господарської діяльності у 2022 році супроводжувалося скороченням середньооблікової чисельності працівників, що може свідчити про оптимізацію персоналу в умовах зниження попиту на послуги підприємства. Аналогічна тенденція простежується і у 2025 році, коли через виробничий застій 2024 року та складну економічну ситуацію відбулося повторне зменшення чисельності персоналу.

Аналіз показників ділової активності показує, що коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році становив 2,81, що свідчило про відносно ефективне використання поточних активів. У 2022 році цей показник знизився до 1,81, що вказує на погіршення ефективності управління оборотними ресурсами в кризових умовах. У 2023 році коефіцієнт оборотності зріс до 2,67, що підтверджує

покращення фінансово-господарської діяльності підприємства. У 2025 році зафіксовано незначне зниження цього показника порівняно з 2023 роком, однак з урахуванням загальної економічної ситуації його рівень можна оцінити як відносно прийнятний.

Показник фондівдачі у 2023 році суттєво зріс порівняно з 2022 роком, що пов'язано з відновленням прибутковості та ефективнішим використанням основного капіталу. Негативне значення фондівдачі у 2022 році свідчить про наявність проблем у фінансовому стані підприємства. У 2025 році даний показник демонструє позитивну динаміку порівняно з 2021 роком, що може свідчити про поступове відновлення ефективності використання виробничого потенціалу.

У цілому результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» зазнало істотного спаду у 2022 році під впливом кризових явищ, пов'язаних із пандемією COVID-19, проте у 2023 році змогло частково стабілізувати свою діяльність. Подальше зниження показників у 2025 році пояснюється тривалими наслідками повномасштабного вторгнення та загальною економічною нестабільністю. Скорочення чисельності персоналу на тлі змін вартості оборотних активів може свідчити про структурну трансформацію діяльності підприємства. Водночас зростання собівартості та податкового навантаження формує потенційні ризики для фінансової стійкості в майбутньому, що потребує підвищеної уваги з боку керівництва.

У таких умовах особливого значення набуває система оплати праці та соціально-трудові відносини, які є важливими складовими ефективного функціонування підприємства. Вони безпосередньо впливають на мотивацію працівників, продуктивність праці, рівень задоволеності роботою та загальні результати діяльності організації. Саме тому виникає необхідність у систематичній діагностиці системи оплати праці та соціально-трудових відносин з метою виявлення проблемних аспектів і визначення напрямів їх удосконалення.

Результати такої діагностики мають практичне значення для формування ефективної кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного і збалансованого розвитку трудового колективу. Основною метою аналізу є ідентифікація сильних і слабких сторін чинної системи оплати праці та соціально-трудових відносин, а також розробка рекомендацій щодо їх подальшого вдосконалення. Отже, переходячи до детального аналізу системи оплати праці та соціально-трудових відносин на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», доцільно розпочати з аналізу відповідних показників, наведених у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг та структура фонду оплати праці

С к л а д о в і ф о н д у о п л а т и п р а ц і	2021 р.		2022 р.	
	З а г а л ь	тис. грн	питома вага,	тис. грн

Н и й о б с я г ф о н д у о п л а т и п р а ц і				
В и п л а т и з а о с н о в н о ю з а р о б і т н				

о ю п л а т о ю				
Н а р а х у в а н н я з а д о д а т к о в о ю з а р о б і т н о ю п л а т о ю				

І н ш і с т и м у л ю ю ч і т а к о м п е н с а ц і й н і в и п л а т и				
--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці свідчить про стійку позитивну динаміку рівня основної заробітної плати на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» у досліджуваному періоді. Зокрема, у 2021 році середній рівень основної заробітної плати становив 12,7 тис. грн, у 2022 році він зріс до 16,2 тис. грн, у 2023 році – до 19,6 тис. грн, а у 2025 році (за підсумками першого кварталу) досяг 20,1 тис. грн. Загалом за аналізований період рівень заробітної плати зріс приблизно на 58 %, що

свідчить про поступове підвищення оплати праці, адаптацію підприємства до інфляційних процесів та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Водночас структура фонду оплати праці протягом усього досліджуваного періоду залишалася практично незмінною. Основна заробітна плата стабільно формує понад 95 % фонду оплати праці, тоді як додаткова заробітна плата, а також заохочувальні та компенсаційні виплати фактично не включені до його складу. Така структура свідчить про домінування фіксованої складової оплати праці та обмежене використання гнучких мотиваційних інструментів.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство приділяє значну увагу рівню базової оплати праці, забезпечуючи її щорічне зростання, що позитивно впливає на соціальну стабільність трудового колективу. Разом із тим, відсутність розвиненої системи додаткових виплат і матеріального стимулювання обмежує можливості підвищення мотивації працівників та їх зацікавленості у зростанні результативності праці. У цьому контексті доцільним є розширення структури фонду оплати праці за рахунок упровадження елементів преміювання за результати діяльності, заохочення інноваційної активності працівників, а також компенсаційних виплат за підвищене навантаження чи складні умови праці. Реалізація таких заходів може сприяти підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та формуванню більш ефективної системи мотивації.

Таким чином, подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження розподілу фонду оплати праці за категоріями персоналу, що дозволить глибше оцінити особливості системи оплати праці на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура фонду оплати праці підприємства за категоріями персоналу

№ з/п	Складові фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025р. (1 квартал)		Відхилення	
		тис. грн	питома вага,	тис. грн	питома вага,	тис. грн	питома вага,	тис. грн	питома вага,	тис. грн	питома вага,		Пунктів структури
	Загальний фонд оплати праці												
	Оплата праці управлін. персоналу в т.ч.:												
	Керівний склад												
	Фахівці (спеціалісти)												
	Службовий персонал												
	Виробничий персонал												
	Працівники основного вир-ва												
	Допоміжн. та обслуг. персонал												

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз обсягу та структури фонду оплати праці за категоріями персоналу свідчить про нерівномірну динаміку його формування впродовж досліджуваного періоду та відображає вплив зовнішніх економічних чинників на діяльність підприємства ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Так, фонд оплати праці управлінського персоналу демонстрував зростання з 4 800 тис. грн у 2021 році до 5 885 тис. грн у 2023 році, що свідчить про посилення ролі управлінської ланки в

період відновлення господарської діяльності підприємства. Водночас у першому кварталі 2025 року обсяг фонду оплати праці цієї категорії різко скоротився до 1 090 тис. грн, що є наслідком виробничого застою 2024 року та негативного впливу повномасштабного вторгнення на економічну активність підприємства.

У структурі управлінського персоналу найбільшу частку фонду оплати праці стабільно формували керівники, середньорічні виплати яким зросли з 1 500 тис. грн у 2021 році до 1 908 тис. грн у 2023 році, однак у 2025 році зменшилися до 468 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігалася і серед спеціалістів, середньорічний дохід яких зріс з 2 220 тис. грн у 2021 році до 2 657 тис. грн у 2023 році, проте у 2025 році скоротився до 423 тис. грн. Службовці мали найнижчий рівень середньорічних виплат серед управлінського персоналу: від 1 080 тис. грн у 2021 році до 1 320 тис. грн у 2023 році, із подальшим зменшенням до 199 тис. грн у 2025 році. Загалом така структура підтверджує ключову роль управлінського персоналу у забезпеченні стабільності та результативності діяльності підприємства, що обумовлювало зростання фонду оплати праці цієї категорії до 2024 року.

Фонд оплати праці виробничого персоналу характеризувався більшою абсолютною величиною та подібною динамікою. Його обсяг збільшився з 12 116 тис. грн у 2021 році до 18 576 тис. грн у 2023 році, що відображає активізацію виробничої діяльності в період економічного відновлення. У 2025 році обсяг фонду оплати праці виробничого персоналу зменшився до 3 794 тис. грн, що зумовлено суттєвим скороченням обсягів виробництва та чисельності працівників. При цьому основну частку фонду формували працівники основного виробництва, середньорічна оплата праці яких зросла з 10 902 тис. грн у 2021 році до 17 054 тис. грн у 2023 році, а у 2025 році знизилася до 3 591 тис. грн. Допоміжний та обслуговуючий персонал отримував значно нижчі виплати, які зросли з 1 214 тис. грн у 2021 році до 1 522 тис. грн у 2023 році, але у 2025 році скоротилися до 203 тис. грн.

Загалом упродовж 2021–2023 років спостерігалось зростання середньорічної оплати праці для всіх категорій персоналу, як управлінського, так і виробничого, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці та адаптацію підприємства до інфляційних процесів. Водночас аналіз показує, що керівники стабільно отримували вищу середньорічну оплату праці порівняно зі спеціалістами та службовцями, що відображає ієрархічну побудову системи винагород.

Важливо відзначити, що структура фонду оплати праці протягом усього досліджуваного періоду залишалася стабільною та характеризувалася відсутністю додаткової заробітної плати, а також заохочувальних і компенсаційних виплат. Така ситуація може свідчити про обмежене використання стимулюючих інструментів матеріальної мотивації, що потенційно знижує зацікавленість працівників у підвищенні результативності праці та створює ризики втрати кваліфікованого персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігалось зростання середньорічної оплати праці для всіх категорій персоналу в докризовий період, однак чинна система мотивації потребує подальшого вдосконалення. Доцільним є запровадження більш гнучкої моделі стимулювання, яка передбачала б використання преміальних механізмів, розвиток можливостей професійного та кар'єрного зростання, застосування елементів гнучкої організації праці, а також формування системи нематеріального заохочення та визнання досягнень працівників. Реалізація таких заходів може сприяти підвищенню мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Для подальшого узагальнення отриманих результатів доцільно здійснити порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності праці та рівня оплати праці, що буде розглянуто у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динамічний аналіз продуктивності праці та рівня заробітної плати на підприємстві

№ з/п	Показники	2021р. (1 кварт.)
	Рівень продуктивності праці одного працівника, тис. грн/особу	

	Ін де кс (т ем п) зр ос та нн я пр од ук ти вн ос ті пра ц і,	
	С ер ед нь ор іч ни й ро зм ір за ро бі тн ої пл ат и на од	

	но го пр ац ів ни ка , ти с. гр н	
	Т ем п пр ир ос ту се ре дн ьо рі чн ої за ро бі тн ої пл ат и од но го пр ац ів ни ка	

	К о е фі ці є н т с пі в ві д н о ш е н н я те м пі в зр о ст а н н я п р о д у кт и в н	

	о ст і п р а ці та о п л ат и п р а ці	
--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників продуктивності праці за досліджуваний період свідчить про нерівномірну динаміку ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Так, у першому кварталі 2021 року рівень продуктивності праці становив 408,4 тис. грн на одного працівника. У 2022 році даний показник знизився на 18,4 % порівняно з попереднім роком і склав 333,1 тис. грн на одного працівника, що зумовлено скороченням обсягів господарської діяльності та негативним впливом кризових явищ в економіці. Водночас у 2023 році спостерігалось суттєве відновлення продуктивності праці, яка зросла на 28,3 % порівняно з 2022 роком і досягла рівня 427,8 тис. грн на одного працівника, що навіть перевищило показник 2021 року. У першому кварталі 2025 року продуктивність праці становила 438,6 тис. грн на одного працівника, що є вищим значенням порівняно з аналогічними періодами 2021 та 2023 років і свідчить про поступове відновлення ефективності трудової діяльності навіть в умовах складної економічної ситуації після 2024 року.

Паралельно зростала і середньорічна заробітна плата одного працівника. У 2021 році вона становила 152,2 тис. грн, у 2022 році зросла до 194,6 тис. грн, що

відповідає приросту на 27,8 %, а у 2023 році досягла 234,8 тис. грн, збільшившись на 20,7 % порівняно з попереднім роком. У першому кварталі 2025 року середньорічна заробітна плата одного працівника становила 60,2 тис. грн, що свідчить про збереження тенденції до зростання оплати праці навіть після негативних економічних наслідків 2024 року. Темпи зростання середньорічної заробітної плати одного працівника у досліджуваному періоді становили 108,7 % у 2021 році, 114,5 % у 2022 році, 111,8 % у 2023 році та 114,6 % у першому кварталі 2025 року.

Порівняння темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати є важливим індикатором ефективності системи оплати праці на підприємстві. У 2021 році темпи зростання продуктивності праці суттєво перевищували темпи зростання заробітної плати, що свідчило про наявність резервів для підвищення рівня оплати праці. У 2022 році спостерігалася протилежна ситуація, коли темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці, що може розглядатися як вимушений соціальний крок в умовах економічної нестабільності. У 2023 та першому кварталі 2025 року відбулося одночасне зростання обох показників, однак співвідношення між ними зменшилося, що свідчить про необхідність більш тісного узгодження динаміки оплати праці з реальними результатами трудової діяльності.

З огляду на отримані результати, підвищення ефективності оплати праці доцільно забезпечувати шляхом удосконалення механізмів її формування з урахуванням результативності праці. Це передбачає перегляд системи надбавок і доплат із орієнтацією на досягнення конкретних показників ефективності, а також урахування ринкових стандартів оплати праці відповідно до галузевих умов і конкурентного середовища. Узгодження темпів зростання заробітної плати з динамікою продуктивності праці сприятиме підвищенню мотивації персоналу, забезпеченню економічної обґрунтованості витрат на оплату праці та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

2.2. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу та оцінювання основних показників використання трудових ресурсів

З метою комплексної оцінки складу, структури персоналу та трудового потенціалу підприємства ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» доцільно здійснити аналіз відповідних кадрових показників у динаміці. Для цього використаємо статистичні та внутрішні дані підприємства, подані у відповідних таблицях, що дозволить виявити основні тенденції змін чисельності персоналу, його структурного розподілу та якісних характеристик. Такий аналіз є необхідною передумовою для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів і формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері підбору та найму працівників. Розпочнемо дослідження з аналізу складу та структури персоналу підприємства за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Показники	2021		2022		2023		2024		2025 (I кв.)		2025 до 2021 %
	чол.	% до заг. чисельн ості	чол.	% до заг. чисельн ості	чол.	% до заг. чисельн ості	чол.	% до заг. чисельн ості	чол.	% до заг. чисельн ості	
Середньооблікова чисельність працівників підприємства	111	100,0	106	100,0	104	100,0	104	100,0	81	100,0	73,0
Чисельність управлінського (адміністративного) персоналу	14	12,6	13	12,3	13	12,5	13	12,5	10	12,3	71,4
Чисельність виробничого персоналу	97	87,4	93	87,7	91	87,5	91	87,5	71	87,7	73,2

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 році чисельність працівників зменшилася на 30 осіб порівняно з 2021 роком, що відображає загальну тенденцію оптимізації кадрового складу підприємства в умовах економічної нестабільності та скорочення обсягів господарської діяльності.

Частка адміністративного персоналу протягом усіх років аналізу залишалася відносно стабільною та не перевищувала 13 % загальної чисельності працівників. Це дає підстави стверджувати, що система управління підприємством є компактною, раціонально побудованою та не перевантаженою управлінськими ланками, що позитивно впливає на оперативність ухвалення управлінських рішень.

Водночас виробничий персонал стабільно становив понад 87 % загальної чисельності працівників, що є характерною ознакою підприємств із чітко вираженою виробничою спрямованістю діяльності. Така структура персоналу підтверджує орієнтацію підприємства на безпосереднє створення продукції та виконання основних виробничих функцій.

Разом з тим, чисельність виробничого персоналу за період 2021–2025 років скоротилася на 20 осіб, що може свідчити про зменшення обсягів виробництва, впровадження заходів з оптимізації витрат або часткову автоматизацію окремих виробничих процесів. У поєднанні зі зниженням загальної чисельності персоналу це вказує на необхідність перегляду кадрової політики підприємства з урахуванням перспектив відновлення та розвитку діяльності.

У цілому структура персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» залишається відносно стабільною, однак зафіксоване скорочення чисельності працівників, зокрема виробничої категорії, актуалізує потребу в удосконаленні системи підбору та найму персоналу, а також у формуванні привабливих умов праці для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Склад і структура персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП»

22. STATISTICS

						Рідунцовия
--	--	--	--	--	--	------------

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про стійку тенденцію до скорочення чисельності персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» упродовж досліджуваного періоду. Так, якщо у 2021 році на підприємстві працювало 111 осіб, то у 2025 році їх кількість зменшилася до 81 працівника. Така динаміка є відображенням загального зниження обсягів господарської діяльності, впливу зовнішніх економічних чинників та необхідності оптимізації витрат на утримання персоналу.

Середньооблікова чисельність жінок на підприємстві також демонструє тенденцію до скорочення: з 26 осіб у 2021 році до 17 осіб у 2025 році. Аналогічна ситуація спостерігається і серед чоловіків — їх кількість зменшилася з 85 осіб у 2021 році до 64 осіб у 2025 році. Отже, скорочення персоналу відбувалося пропорційно серед обох гендерних груп.

Частка жінок у загальній чисельності працівників за п'ятирічний період знизилася з 23,4 % у 2021 році до 21 % у 2025 році. Водночас чоловіки стабільно становили переважну частину персоналу підприємства: їх частка зросла з 76,6 % у 2021 році до 79 % у 2025 році. Незначні коливання співвідношення жінок і чоловіків у структурі персоналу свідчать про відсутність цілеспрямованих змін у кадровій політиці підприємства з урахуванням принципів гендерної рівності.

У 2025 році частка жінок у складі персоналу підприємства становила 23,1 %, що є нижчим показником порівняно із середньою часткою жінок у загальній

Доцільними заходами в цьому контексті можуть бути впровадження програм підтримки жінок-кандидатів на керівні та відповідальні посади, забезпечення рівного доступу до професійного навчання й підвищення кваліфікації, а також удосконалення процедур добору та просування персоналу на основі професійних компетентностей, досвіду та результативності праці. Формування більш гендерно збалансованого кадрового складу здатне позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства, підвищити його інноваційний потенціал та сприяти прийняттю більш зважених управлінських рішень.

Таблица 2.7

[illegible]

Від 45 до 60										
Понад 60 років										
Всього										

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.7 дає змогу охарактеризувати якісний склад персоналу підприємства за рівнем освіти та віковими групами, а також виявити ключові тенденції його формування та відтворення.

Упродовж досліджуваного періоду на підприємстві домінує персонал з вищою освітою, що свідчить про орієнтацію компанії на залучення кваліфікованих фахівців. Так, у 2021 році чисельність працівників з вищою освітою становила 72 особи, тоді як у 2025 році вона скоротилася до 60 осіб. У віковій структурі цієї категорії найбільшу частку займають працівники віком до 30 років (30 осіб) та від 30 до 45 років (21 особа), що вказує на наявність достатнього кадрового потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Водночас частка працівників віком понад 45 років є меншою, що може свідчити як про природне вибуття кадрів, так і про недостатню увагу до збереження досвідчених спеціалістів.

Скорочення чисельності працівників з вищою освітою може бути наслідком змін у кадровій політиці підприємства, оптимізації чисельності персоналу або недостатньо привабливих умов праці для висококваліфікованих фахівців в умовах нестабільного економічного середовища.

Кількість працівників із середньою спеціальною освітою за аналізований період зменшилася ще більш суттєво — з 39 осіб у 2021 році до 21 особи у 2025 році. За віковою структурою найбільшу частку цієї групи становлять працівники віком до 30 років (16 осіб) та від 30 до 45 років (12 осіб), що свідчить про наявність молодих виконавців з практичними професійними навичками. Водночас зменшення чисельності працівників із середньою спеціальною освітою може вказувати на

дефіцит кадрів робітничих і технічних спеціальностей, що в перспективі здатне негативно вплинути на стабільність виробничих процесів.

Особливістю кадрового складу підприємства є повна відсутність працівників із середньою загальною освітою. Протягом усього п'ятирічного періоду такі працівники не залучалися до роботи. З одного боку, це свідчить про достатньо високі кваліфікаційні вимоги до персоналу, а з іншого — може створювати труднощі при заміщенні посад, що не потребують вищої або спеціальної освіти, але вимагають виконання допоміжних або технічно простих функцій.

Загальна чисельність персоналу підприємства скоротилася зі 111 осіб у 2021 році до 81 особи у 2025 році. У віковій структурі персоналу найбільшу частку становлять працівники віком до 30 років (46 осіб) та від 30 до 45 років (33 особи), що є позитивною характеристикою з точки зору адаптивності та потенціалу розвитку. Водночас зменшення чисельності працівників віком понад 60 років може свідчити про процес оновлення кадрового складу, однак одночасно актуалізує проблему збереження та передачі професійного досвіду.

У цілому персонал підприємства характеризується достатньо високим рівнем кваліфікації та віковою диверсифікацією, що створює передумови для ефективної діяльності. Разом з тим, виявлені тенденції скорочення чисельності персоналу, зменшення кількості працівників із середньою спеціальною освітою та вибуття кадрів старшого віку вказують на необхідність формування системної політики відтворення трудового потенціалу, розвитку внутрішнього резерву кадрів і більш гнучкого підходу до підбору персоналу.

Наступним етапом аналізу трудового потенціалу підприємства є дослідження структури персоналу за стажем роботи, що дозволить оцінити рівень стабільності кадрового складу та ефективність утримання працівників.

Таблиця 2.8

**Структурний аналіз персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП»
за стажем роботи**

[illegible]

продовження таб. 2.8

[illegible]

[illegible]

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз структури персоналу підприємства за стажем роботи свідчить про загалом достатньо високий рівень професійного досвіду працівників, що є позитивною характеристикою трудового потенціалу. Водночас упродовж досліджуваного періоду простежуються певні зміни в розподілі персоналу за тривалістю трудової діяльності на підприємстві, зокрема скорочення чисельності працівників із найбільшим стажем роботи.

Порівняльний аналіз показує, що у 2025 році кількість працівників зі стажем від 1 до 3 років та від 3 до 5 років залишилася на рівні 2023 року, тоді як чисельність персоналу зі стажем понад 20 років істотно зменшилася. Це може бути наслідком як природного вибуття кадрів, так і загальної оптимізації чисельності персоналу в умовах економічної нестабільності.

Структура персоналу за стажем роботи у 2025 році характеризується таким розподілом: 12,3% працівників мали стаж понад 20 років, 29,6% працювали на підприємстві від 10 до 20 років, 28,4% — від 5 до 10 років, по 14,8% припадало на працівників зі стажем від 3 до 5 років та від 1 до 3 років. Працівники зі стажем роботи менше одного року у 2025 році були відсутні, що може свідчити про зниження інтенсивності процесів оновлення персоналу та найму нових кадрів.

У 2023 році структура персоналу за стажем мала загалом подібний характер, однак відзначалася більшою питомою вагою працівників зі стажем від 10 до 20 років, що вказує на дещо вищий рівень кадрової стабільності у попередній період.

Наявність значної частки працівників із тривалим стажем роботи є важливим чинником забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження організаційної пам'яті та передачі професійного досвіду молодшим співробітникам. Разом з тим, скорочення чисельності персоналу зі стажем понад 20 років може в перспективі негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства, зокрема у випадку відсутності системної роботи з формування кадрового резерву та наставництва.

Варто зазначити, що підприємство певною мірою зберігає ядро досвідчених працівників, оскільки темпи скорочення персоналу з найбільшим стажем є нижчими порівняно з іншими групами. Однак оцінювати ці тенденції доцільно у взаємозв'язку з іншими характеристиками кадрового складу, зокрема рівнем освіти, віковою структурою та гендерним балансом, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про стан і перспективи розвитку трудового потенціалу.

З урахуванням ключової ролі персоналу в забезпеченні результативності діяльності підприємства, подальшим етапом дослідження є оцінка трудових показників, яка дозволяє визначити ефективність використання персоналу та виявити можливі проблеми у системі підбору й найму працівників.

У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу використання персоналу на підприємстві, який здійснюється на основі даних, наведених у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Кадровий склад підприємства та показники ефективності його використання

Показник	С д · в и м і р у	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників	ч о л		
Промислово-виробничий персонал (ПВП), У тому числі:	ч о л		
- керівники та спеціалісти	ч о л		
- службовці	ч о л		
робітники основного виробничого процесу	ч о л		
робітники допоміжних виробничих підрозділів	ч о л		
Персонал обслуговуючих господарств	и с · г р н		
Рівень продуктивності праці: за рік, в т.ч. 1 квартал	т и с ·		

	Г р н . / ч о л		
Фонд оплати праці персоналу: за рік, в т.ч. 1 квартал	т и с . Г р н		

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.9, свідчить про поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства протягом 2021–2025 років: з 111 осіб у 2021 році до 81 особи у 2025 році. Така динаміка відображає загальну тенденцію оптимізації кадрового складу в умовах економічної нестабільності та зниження обсягів господарської діяльності.

Характерною особливістю кадрової структури підприємства є те, що весь персонал належить до промислово-виробничого персоналу, що підтверджує виробничу спрямованість діяльності підприємства та його орієнтацію на виконання основних виробничих функцій. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення чисельності всіх категорій працівників. Так, за останні роки кількість керівників і спеціалістів зменшилася та стабілізувалася на рівні 10 осіб, чисельність службовців скоротилася на 2 особи, кількість робітників основного виробництва зменшилася на 13 осіб, а чисельність допоміжного персоналу скоротилася майже вдвічі та становить 5 працівників.

Водночас, попри зменшення чисельності персоналу, показники продуктивності праці мають позитивну динаміку. Зокрема, вартість продукції,

виробленої одним працівником, зросла з 1633,7 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 1711,2 тис. грн у 2023 році. У першому кварталі 2025 року цей показник становив 438,6 тис. грн на одного працівника, що свідчить про збереження тенденції підвищення ефективності використання трудових ресурсів навіть в умовах післякризового відновлення. Така динаміка може бути результатом оптимізації виробничих процесів, підвищення інтенсивності праці та концентрації трудових ресурсів на ключових напрямках діяльності підприємства.

Аналіз фонду оплати праці також демонструє позитивні зміни. Його загальний обсяг зріс з 16 817 тис. грн у 2021 році до 24 375 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення рівня оплати праці працівників та зростання витрат підприємства на персонал. У першому кварталі 2025 року фонд оплати праці становив 4 875 тис. грн, що підтверджує поступове відновлення виплат після суттєвого впливу воєнних подій та економічного спаду 2024 року.

Загалом результати аналізу складу персоналу та показників його використання дають підстави зробити висновок, що підприємство здійснює адаптацію кадрової політики до сучасних умов господарювання шляхом скорочення чисельності працівників при одночасному підвищенні продуктивності праці та рівня оплати. Водночас подальше збереження позитивних тенденцій потребує більш раціонального використання робочого часу та підвищення ефективності організації праці.

У зв’язку з цим доцільно перейти до аналізу використання робочого часу на підприємстві, результати якого наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз використання робочого часу персоналу підприємства

Показник	2021 рік (1 квартал)	2025 рік (1 квартал)	Відхилення 2025р. до 2021р.
----------	-------------------------	----------------------	-----------------------------

и к и			
І а л е н д а р н и й ф о н д р о б о ч о г о ч а с у			
І е р о б о ч і д н і (в			

и
х
і
д
н
і
т
а
с
в
я
т
к
о
в
і

а
б
е
л
ь
н
и
й
ф
о
н
д
р
о
б
о
ч
о
г
о
ч
а
с
у

І е в и х о д и н а р о б о т у, д н і,			
Р . Т . Ч			
с е р г о в і в і д п у с т к и			
Т и			

М
ч
а
с
о
в
а
в
т
р
а
т
а
п
р
а
ц
е
з
д
а
т
н
о
с
т
і
(
л
і
к
а
р
н
я
н
і)

і
д
с
у
т

Н
і
с
т
ь
н
а
р
о
б
о
т
і
з
д
о
з
в
о
л
у
а
д
м
і
н
і
с
т
р
а
ц
ії

Н
а
в
ч
а
л
ь
н
і
в

і д п у с т к и п е р е д б а ч е н і з а к о н о д а в с т в о м			
і м у ш е н і п р			

о с т о ї			
п р о г у л и			
І ф е к т и в н и й (к о р и с н и й) ф о н д р о б о ч о г			

о ч а с у, д н і в			
--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі наведених даних проведено аналіз використання робочого часу на підприємстві у першому кварталі 2021 та 2025 років, що дозволяє оцінити зміни в організації праці та ефективності використання трудових ресурсів у динаміці.

Календарний фонд робочого часу у першому кварталі 2025 року становив 7290 годин, що на 2700 годин менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Таке скорочення може бути зумовлене зменшенням середньооблікової чисельності персоналу, коригуванням режиму роботи підприємства, а також впливом зовнішніх економічних і воєнних чинників. Кількість неробочого часу у 2025 році становила 2430 годин, що на 900 годин менше, ніж у першому кварталі 2021 року, що свідчить про певну оптимізацію використання робочого часу та скорочення непродуктивних втрат.

Табельний фонд робочого часу у першому кварталі 2025 року склав 4860 годин, що на 1800 годин менше порівняно з відповідним періодом 2021 року. Зменшення цього показника обумовлене, насамперед, скороченням чисельності персоналу та змінами у графіках роботи. Кількість невиходів на роботу у 2025 році становила 818 годин, що на 370 годин менше, ніж у 2021 році, що позитивно характеризує стан трудової дисципліни на підприємстві.

Аналіз структури невиходів на роботу у першому кварталі 2025 року показує, що найбільшу питому вагу становили чергові відпустки — 486 годин. Тимчасова непрацездатність склала 64 години, невиходи з дозволу адміністрації — 20 годин. Навчальні відпустки, передбачені чинним законодавством, у досліджуваному

періоді не використовувалися. Важливо відзначити суттєве скорочення кількості прогулів — до 248 годин, що на 173 години менше порівняно з першим кварталом 2021 року. Це свідчить про підвищення рівня трудової дисципліни та зменшення втрат робочого часу з неорганізаційних причин.

Корисний фонд робочого часу у першому кварталі 2025 року становив 4042 години, що на 1430 годин менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Скорочення корисного фонду часу пояснюється зменшенням загальної тривалості робочого часу, чисельності персоналу та наявністю невиходів на роботу, однак у відносному вимірі спостерігається більш раціональне використання робочого часу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2025 році підприємство загалом більш ефективно використовувало робочий час порівняно з 2021 роком, що позитивно позначилося на продуктивності праці. Водночас на підприємстві зберігається потенціал для подальшого підвищення ефективності використання робочого часу, зокрема шляхом подальшого скорочення невиходів і прогулів, оптимізації режимів праці та відпочинку, а також удосконалення організації робочих процесів.

Перспективними напрямками вдосконалення можуть бути впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяють підвищити задоволеність працівників умовами праці, а також використання сучасних технологічних рішень, спрямованих на скорочення часу виконання окремих операцій і підвищення загальної продуктивності праці.

З метою поглиблення аналізу доцільно розглянути показники використання робочого часу в розрахунку на одного середньооблікового працівника, що дозволить більш детально оцінити індивідуальну ефективність праці. Відповідні дані наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз використання робочого часу одним середньообліковим працівником у
2025 році**

Показники	2021 рік (1 квартал)	2025 рік (1 квартал)	Відхилення 2025р. до 2021р. (+/-)
Календарний фонд робочого часу одного працівника			
Не робочі дні			

Табельний (номінальний) фонд робочого часу			
Втрати робочого часу (невиходи на роботу), днів, у тому числі:			
чергові відпустки			
тимчасова непрацездатність			
відсутність на роботі з дозволу адміністрації			
навчальні відпустки передбачені законодавством			
вимушені простої			
прогули			
Корисний фонд робочого часу, дн.			

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Узагальнюючи показники використання робочого часу одним середньообліковим працівником, можна зазначити, що у першому кварталі 2025 року середній працівник підприємства втратив 10 робочих днів, що на один день менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Основну частку втрат робочого часу в обох періодах становили чергові відпустки — по 6 днів у 2021 та 2025 роках. Тимчасова непрацездатність у середньому складала 1 день як у 2021, так і у 2025 році, що свідчить про відносну стабільність цього показника.

Водночас спостерігається скорочення кількості прогулів: у 2021 році середньообліковий працівник мав 4 дні прогулів, тоді як у 2025 році цей показник зменшився до 3 днів. Така динаміка є позитивною та свідчить про покращення трудової дисципліни на підприємстві.

За календарним фондом робочого часу середньообліковий працівник у першому кварталі 2025 року мав відпрацювати 50 робочих днів, тоді як у першому кварталі 2021 року — 49 днів. У результаті рівень використання корисного фонду робочого часу становив 80,5% у 2025 році проти 79,3% у 2021 році. Отримані

результати свідчать про незначне, але позитивне підвищення ефективності використання робочого часу, водночас підтверджуючи наявність резервів для подальшого вдосконалення організації праці.

Серед перспективних напрямів підвищення ефективності використання робочого часу доцільно відзначити впровадження елементів автоматизації виробничих і управлінських процесів, що дозволить скоротити часові витрати на виконання окремих операцій. Крім того, важливу роль може відігравати оптимізація графіків роботи з урахуванням індивідуальних потреб працівників, що сприятиме зменшенню накладок у робочому часі, зниженню непродуктивних втрат та підвищенню загальної результативності праці.

З метою комплексної оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві доцільно перейти до аналізу основних показників продуктивності праці, що подані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	Роки					Відхилення (1 квартал)	
					(1 квартал)	I+/-	B%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн: за рік, в т.ч. 1 квартал							
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб							
З них робітників, осіб							
Загальна кількість відпрацьованого часу всіма працівниками: людино-днів							

продовження таб. 2.12

Загальна кількість відпрацьованого часу всіма працівниками: людино-годин							
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік							
Тривалість робочого дня, год							
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником							
Середньорічний виробіток, тис.грн.: а) одного працівника б) одного робітника							
Середньорічний виробіток одного працівника тис.грн.							
Середньоденний виробіток одного працівника, тис. грн							
Частка робітників у складі працівників (промислово-виробничого персоналу), %							

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.12, дає змогу оцінити динаміку основних показників продуктивності праці та результативності діяльності підприємства. Зокрема, у 2023 році спостерігалось суттєве зростання чистого доходу — з 141,05 млн грн у 2022 році до 177,65 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та часткове відновлення позицій підприємства після кризових явищ попередніх років. Водночас у першому кварталі 2025 року чистий дохід становив 35,53 млн грн, що на 36,255 млн грн менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Така ситуація пояснюється впливом повномасштабного вторгнення та загальним погіршенням економічних умов, унаслідок чого підприємство поки що не змогло досягти довоєнного рівня фінансових результатів.

Разом із тим, показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку. Середньорічний виробіток одного працівника у 2025 році перевищив відповідний показник 2021 року приблизно на 30 тис. грн, що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу, підвищення інтенсивності праці та більш раціонального використання робочого часу. Аналогічна тенденція простежується і за показником середньоденного виробітку: у 2021 році він становив 6,5 тис. грн на одного працівника, тоді як у 2025 році зріс до 6,96 тис. грн. Це свідчить про підвищення результативності праці кожного працівника протягом одного робочого дня.

Частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу залишалася стабільною та у 2025 році становила близько 87%, що підтверджує виробничу орієнтацію підприємства та значну роль робітничих кадрів у формуванні кінцевих результатів діяльності. Збереження високої питомої ваги виробничого персоналу є характерною ознакою підприємства, яке спеціалізується на виконанні основних виробничих функцій.

Загалом результати аналізу свідчать про позитивну тенденцію зростання продуктивності праці на підприємстві впродовж досліджуваного періоду. Водночас зниження обсягів чистого доходу у 2025 році порівняно з 2021 роком може вказувати на тимчасову нестабільність ринкового середовища, обмеження виробничої активності та складність відновлення економічних показників у воєнний період. Позитивним фактором є також зростання загальної кількості відпрацьованих людино-годин у 2025 році, що свідчить про підвищення трудової активності персоналу та прагнення підприємства нарощувати обсяги виробництва навіть в умовах обмежених ресурсів.

Переважаання робітників у загальній чисельності персоналу підтверджує домінування промислово-виробничого персоналу в структурі кадрів підприємства. Водночас така ситуація актуалізує потребу у підвищенні рівня кваліфікації працівників, розвитку управлінських компетенцій та залученні фахівців з високим

рівнем професійної підготовки, що дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити інноваційний розвиток та зміцнити конкурентні позиції підприємства в майбутньому.

2.3. Дослідження діючої системи підбору та найму персоналу і виявлення проблемних аспектів

Ефективно сформована система підбору персоналу виступає однією з ключових передумов стабільного функціонування та розвитку підприємства. Саме від якості процесів добору та найму працівників значною мірою залежать рівень продуктивності праці, конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціональний підбір кваліфікованих і мотивованих кадрів забезпечує не лише виконання поточних завдань, а й формує кадровий фундамент для довгострокового стратегічного зростання.

У межах даного підрозділу здійснюється діагностика системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» з метою виявлення наявних проблем і оцінки результативності кадрових процедур. Основною метою діагностики є комплексний аналіз поточного стану системи підбору персоналу, визначення її сильних і слабких сторін, а також ідентифікація факторів, що знижують якість управлінських рішень у сфері добору та найму.

Результати проведеного аналізу дадуть змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи підбору персоналу, спрямовані на підвищення об'єктивності кадрових рішень, оптимізацію використання трудових ресурсів і залучення висококваліфікованих фахівців. Запропоновані заходи також мають бути орієнтовані на посилення процедур адаптації новоприйнятих працівників, підвищення рівня їх мотивації та професійного розвитку, що в сукупності сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства.

Діагностику системи підбору персоналу доцільно розпочати з аналізу показників руху персоналу, які відображають стабільність кадрового складу, інтенсивність прийому та вибуття працівників, а також рівень плинності кадрів на підприємстві (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз показників руху персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ
КОНСАЛТИНГ ГРУПП»**

Показник	Роки		Відхилення	
	(1 квартал)		д+/-	В%
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб				
Кількість прийнятих працівників за звітний період, осіб				
Кількість вибулих працівників за звітний період, осіб,				
у тому числі:				
звільнені за власним бажанням				
звільнені за порушення трудової дисципліни				
звільнені у зв'язку зі скороченням штатів				
звільнені з інших причин				
Коефіцієнт обороту персоналу з прийому (наймання)				
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття				
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу				
7. Коефіцієнт плинності персоналу				
Коефіцієнт стабільності (постійності) кадрового складу підприємства				

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників руху персоналу свідчить про наявність суттєвих диспропорцій у процесах підбору та утримання працівників на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Так, протягом досліджуваного періоду було прийнято лише 6 нових працівників, тоді як загальна кількість вибулих становила 26 осіб. Основними причинами вибуття персоналу стали скорочення штатів (10 осіб) та звільнення за власним бажанням (14 осіб), що свідчить як про організаційні зміни, так і про недостатній рівень задоволеності працівників умовами праці. Ще 2 працівники вибули з інших причин.

Коефіцієнт обороту з прийому персоналу у 2021 році становив 0,05, що вказує на низьку інтенсивність оновлення кадрового складу. У 2025 році нові працівники взагалі не залучалися, що свідчить про фактичну відсутність активної політики підбору персоналу в умовах кризового періоду.

Водночас коефіцієнт обороту персоналу з вибуття у 2021 році перебував на рівні 0,03, тобто протягом року підприємство втратило приблизно кожного двадцять п'ятого працівника. У 2025 році цей показник різко зріс до 0,28, що означає вибуття майже кожного четвертого працівника. Така динаміка свідчить про значне погіршення стабільності кадрового складу та підвищення ризиків кадрового дефіциту.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2021 році становив 0,08, що означає заміщення приблизно кожного дванадцятого працівника протягом року. У 2025 році цей показник дорівнював нулю, оскільки за відсутності прийому нових працівників вибуття не компенсувалося, що вказує на вимушену політику збереження мінімально необхідного кадрового ядра.

Особливу увагу слід приділити коефіцієнту плинності персоналу. У 2021 році він становив 2,7, що вже сигналізувало про наявність певних проблем у системі утримання персоналу. У 2025 році цей показник зріс у 10,5 разів та досяг рівня 28,4, що свідчить про критичне зростання масштабів вибуття працівників і фактичну втрату стабільності кадрового складу підприємства.

Водночас коефіцієнт постійності персоналу у 2025 році зріс до 1,14, що свідчить про наявність ядра працівників, які залишаються на підприємстві протягом тривалого часу. Проте зменшення кількості працівників зі стажем понад 20 років створює ризики зниження цього показника в майбутньому, особливо за відсутності системної роботи з підбору та адаптації нових кадрів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» система підбору персоналу має фрагментарний характер та не забезпечує відновлення кадрового потенціалу в умовах значного

вибуття працівників. Це зумовлює необхідність комплексної діагностики ефективності підбору персоналу за ключовими економічними та трудовими показниками.

Подальшу діагностику системи підбору персоналу доцільно здійснити на основі аналізу змін показників продуктивності праці та фінансових результатів діяльності підприємства за п'ятирічний період (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки продуктивності праці та ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП»

П о к аз н и к и			
Ч и ст и й д о х і д (в ир уч ка ві д ре ал із ац ії			

п р о д у к ці ї, т и с. г р н: за рі к, в т. ч. 1 к в а р т а л			
С ер ед нь оо бл ік ов а кі ль кі ст ь пр			

ац ів ни кі в, ос іб			
З ни х ро бі тн ик ів, ос іб			
За га ль на кі ль кі ст ь ві дп ра ць ов ан их ус ім а пр ац ів ни ка м и:			

Л ю ди но - ди ів			
За га ль на кі ль кі ст ь ві ди ра ць ов ан их ус ім а пр ац ів ни ка м и: Л ю ди но - го ди н			

Кі ль кі ст ь ві дп ра ць ов ан их дн ів од ни м пр ац ів ни ко м			
Т ри ва лі ст ь ро бо чо го дн я, го д			

продовження таб. 2.14

Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником			
Середньорічний вихідок, тис. грн.: а) одного працівника			

ик а б) од ног о ро біт ни ка			
Сер едн ьор ічн ий вир обі ток одн ого пра ців ник а тис .гр н.			
Се ре дн ьо де нн ий ви ро біт ок од но го пра ці			

ВН ик а, ти с.Г рн.			
Час тка роб ітн икі в у скл аді пра ців ник ів (пр оми сло вов иро бни чог о пер сон алу			

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу складу персоналу, показників його руху, використання робочого часу та продуктивності праці можна зробити низку узагальнюючих висновків щодо стану та ефективності системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

Передусім слід відзначити стійку тенденцію до скорочення середньооблікової чисельності персоналу. За період 2021–2025 років кількість працівників зменшилася на 30 осіб. Така динаміка свідчить про те, що чинна система підбору персоналу не забезпечує відновлення та оновлення кадрового складу підприємства, а також не сприяє стабільному зростанню чисельності працівників відповідно до потреб господарської діяльності.

Особливої уваги потребує скорочення чисельності робітників, яка за аналізований період зменшилася на 26 осіб. Це вказує на труднощі із залученням та утриманням кваліфікованого виробничого персоналу. Зменшення промислово-виробничого персоналу за відсутності системного рекрутингу може негативно впливати на рівень продуктивності праці, стабільність виконання виробничих завдань та якість наданих послуг у довгостроковій перспективі.

Водночас зростання середньорічного виробітку одного працівника та збільшення кількості відпрацьованих годин на одного працівника свідчать про підвищення інтенсивності праці та більш ефективне використання наявного кадрового потенціалу. Проте скорочення обсягів товарної продукції та чистого доходу у 2022 та 2025 роках демонструє, що підвищення продуктивності праці досягалося переважно за рахунок інтенсифікації праці, а не шляхом удосконалення системи підбору персоналу та розширення кадрового складу. Така ситуація обмежує можливості сталого розвитку підприємства та підвищує ризики перевантаження працівників.

Аналіз стажу роботи персоналу показав зменшення кількості працівників із тривалим трудовим стажем. За останні п'ять років чисельність працівників зі стажем роботи понад 10 років суттєво скоротилася, загалом на 20 осіб. Частково це може бути пов'язано з природним вибуттям працівників у зв'язку з виходом на пенсію, однак значна частка звільнень зумовлена економічною нестабільністю та недостатнім рівнем мотивації. Це свідчить про обмежені можливості підприємства

щодо збереження досвідченого персоналу та створення привабливих умов праці для фахівців із високим рівнем кваліфікації.

Відносна стабільність кількості відпрацьованих днів одним працівником (у межах нормативних значень) свідчить про дотримання підприємством установлених стандартів робочого часу та режимів відпочинку. Водночас поєднання скорочення чисельності персоналу зі збільшенням середньої кількості відпрацьованих годин може вказувати на орієнтацію підприємства на економію трудових ресурсів, що потенційно негативно впливає на якість роботи, рівень мотивації та професійне вигорання працівників.

Частка робітників у загальній чисельності персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» упродовж усього досліджуваного періоду перевищувала 87%, що підтверджує збереження виробничої спрямованості діяльності підприємства. Водночас така структура персоналу актуалізує потребу у залученні фахівців управлінського та аналітичного профілю, менеджерів з персоналу та спеціалістів із сучасних методів організації праці й рекрутингу.

Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, становила близько 2000 годин на рік у 2021–2023 роках та 504 години у першому кварталі 2025 року, що свідчить про відсутність елементів гнучкого графіка роботи. Це обмежує можливості адаптації персоналу до сучасних умов праці та зниження трудового навантаження без втрати продуктивності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є недостатньо ефективною та потребує комплексного реформування. За відсутності змін у підходах до рекрутингу, адаптації та мотивації персоналу в майбутньому можливі подальше зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, невиконання планових завдань і погіршення якості результатів діяльності підприємства.

На основі аналізу складу персоналу та показників його руху до ключових проблем системи підбору персоналу можна віднести:

- скорочення загальної чисельності персоналу та відсутність її відновлення;
- низьку інтенсивність прийому нових працівників упродовж останніх років;
- високий рівень плинності персоналу, особливо у кризові періоди;
- відсутність чітко сформованої стратегії підбору персоналу з визначеними вимогами до кваліфікації та компетенцій;
- недостатньо розвинену систему адаптації, оцінювання та контролю результатів праці нових працівників;
- обмежені механізми мотивації та стимулювання, що знижує рівень задоволеності персоналу роботою та його залученість у діяльність підприємства.

Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розроблення та впровадження сучасних напрямів удосконалення системи підбору та найму персоналу, що буде предметом дослідження наступного розділу роботи.

Висновки до розділу 2

Роблячи узагальнюючий висновок за результатами проведеного аналізу, можна стверджувати, що економічний стан підприємства у період з 2021 року до першого кварталу 2025 року в цілому характеризується позитивною динамікою розвитку, незважаючи на суттєві зовнішні виклики. Зокрема, за досліджуваний період продуктивність праці зросла на 46,2%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію робочого часу та вдосконалення організації виробничих процесів. Зростання продуктивності праці є важливим індикатором внутрішньої стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до складних економічних умов.

Темп зростання середньорічної заробітної плати працівників також мав позитивну динаміку і становив 14,6%, що вказує на прагнення підприємства підтримувати рівень доходів персоналу навіть в умовах економічної нестабільності. Водночас співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати протягом усього аналізованого періоду залишалося меншим за 100%, що свідчить про випереджальне зростання продуктивності порівняно з оплатою праці. Така ситуація, з одного боку, є позитивною з позиції фінансової ефективності підприємства, проте з іншого — може створювати ризики зниження мотивації персоналу в довгостроковій перспективі, якщо не буде забезпечено належний баланс між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання.

Аналіз складу персоналу показав, що підприємство має достатньо різноманітний трудовий потенціал за віковими групами, рівнем освіти та стажем роботи. Водночас протягом останніх чотирьох років спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності працівників — з 111 осіб у 2021 році до 81 особи у першому кварталі 2025 року. Це скорочення може бути наслідком як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішніх проблем, пов'язаних із системою підбору, адаптації та утримання персоналу. Зменшення чисельності працівників, особливо виробничого персоналу, актуалізує потребу у перегляді кадрової політики підприємства з метою залучення нових фахівців і збереження кваліфікованих кадрів.

Для забезпечення справедливої, конкурентної та мотиваційно орієнтованої оплати праці доцільним є впровадження сучасних інструментів матеріального стимулювання, зокрема системи преміювання за результатами діяльності, перегляду діючої системи надбавок та доплат, а також інвестування у навчання й професійний розвиток персоналу. Важливим напрямом є також орієнтація на ринкові умови формування заробітної плати та її узгодження з галузевими стандартами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Проведений аналіз фонду оплати праці свідчить про зростання середньорічної заробітної плати як управлінського, так і виробничого персоналу, що є позитивним

фактором соціально-економічного розвитку підприємства. Водночас існуючі системи мотивації та підбору персоналу залишаються недостатньо ефективними й потребують комплексного вдосконалення з урахуванням сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Окремо слід наголосити, що підприємство зазнало значних кадрових втрат у зв'язку з повномасштабним вторгненням та перебувало у стані виробничого простою протягом усього 2024 року. Ці обставини істотно вплинули на економічні та трудові показники діяльності підприємства, однак водночас продемонстрували його здатність до часткового відновлення та збереження ключових показників ефективності у післякризовий період. Саме тому подальший розвиток підприємства потребує активного реформування системи управління персоналом, зокрема підбору, мотивації та утримання працівників, як ключової передумови забезпечення сталого економічного зростання у майбутньому.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА НАЙМУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи підбору та найму персоналу

В умовах сучасного динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища ефективна система підбору персоналу виступає одним із ключових чинників стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Саме якість людського капіталу визначає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на економічні виклики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Відповідний підбір талановитих, професійно підготовлених і мотивованих працівників створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення якості послуг і формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом і виявлених проблем у сфері підбору та найму кадрів на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» встановлено, що чинна система рекрутингу не забезпечує відтворення трудового потенціалу підприємства, що призвело до скорочення чисельності персоналу, втрати досвідчених працівників та зростання показників плинності кадрів. У зв'язку з цим для підвищення ефективності кадрової політики доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування сучасної, системної та результативної моделі підбору персоналу.

Першочерговим напрямом удосконалення є розробка та впровадження нової стратегії підбору персоналу, яка має ґрунтуватися на чіткому аналізі поточних і перспективних потреб підприємства. Така стратегія повинна враховувати специфіку

діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», структуру персоналу, рівень автоматизації процесів, а також очікувані обсяги виробничої та управлінської діяльності. Відсутність системного підходу до кадрового планування, як показав аналіз, унеможливило стабільне зростання підприємства та негативно впливає на його економічні результати.

Реалізація нової стратегії підбору персоналу доцільна через поетапний підхід. На першому етапі необхідно здійснити детальний аналіз кадрових потреб підприємства в розрізі структурних підрозділів і посад, визначити оптимальну чисельність виробничого та управлінського персоналу, а також ідентифікувати ділянки з низькою продуктивністю праці або перевантаженням працівників. Паралельно доцільно сформулювати прогностичні показники економічної діяльності підприємства на середньострокову перспективу та узгодити їх із кадровими ресурсами.

Другим етапом є розробка профілю кандидата, який має включати не лише формальні вимоги до освіти та досвіду роботи, а й перелік професійних, управлінських і поведінкових компетенцій. Формування таких профілів дозволить стандартизувати вимоги до кандидатів, зменшити суб'єктивізм у процесі відбору та підвищити відповідність нових працівників реальним потребам підприємства. Особливу увагу доцільно приділити визначенню результатноорієнтованих цілей для кожної посади, що сприятиме підвищенню відповідальності персоналу.

Наступним етапом є розробка та впровадження стратегії пошуку й відбору персоналу, яка повинна базуватися на використанні сучасних каналів рекрутингу, зокрема професійних онлайн-платформ, соціальних мереж, спеціалізованих рекрутингових агенцій. Доцільним є також формування внутрішнього кадрового резерву та залучення рекомендаційних програм, що дозволить знизити витрати на підбір персоналу. Важливою складовою цього етапу є створення ефективної системи адаптації нових працівників, що включатиме наставництво, поетапне введення в посаду та регулярну оцінку результатів роботи.

Окремого реформування потребує система оцінки кандидатів, яка на підприємстві фактично відсутня або має фрагментарний характер. З метою підвищення об'єктивності та прозорості процесу найму доцільно впровадити комплексну модель оцінювання, що поєднуватиме психометричні тести, ситуаційні завдання, структуровані інтерв'ю та практичні кейси. Застосування таких методів дозволить оцінити не лише професійні знання кандидатів, а й їхню здатність до прийняття рішень, роботи в команді та адаптації до стресових умов.

Впровадження нової системи оцінки має супроводжуватися підготовкою кадрового персоналу та керівників структурних підрозділів, проведенням навчальних заходів і створенням інформаційної бази результатів оцінювання. Регулярний моніторинг ефективності нових методів дозволить своєчасно коригувати процедури підбору персоналу та підвищувати їх результативність.

Важливим напрямом удосконалення системи підбору кадрів є розвиток партнерських відносин із закладами освіти та агенціями зайнятості. Для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» доцільним є налагодження співпраці з профільними навчальними закладами та рекрутинговими компаніями, що спеціалізуються на підготовці фахівців у сфері інженерно-технічного сервісу, обслуговування та суміжних напрямів діяльності. Така співпраця дозволить сформувати стабільний кадровий резерв, знизити ризики дефіциту персоналу та підвищити якість відбору кандидатів.

Реалізація партнерських програм може здійснюватися через організацію стажувань, спільних освітніх проєктів, проведення лекцій і майстер-класів, а також участь підприємства у формуванні практичних навичок майбутніх фахівців. Це сприятиме підвищенню привабливості підприємства як роботодавця та забезпечить довгострокову кадрову стабільність.

Загалом запропонований комплекс заходів спрямований на формування цілісної, сучасної та ефективної системи підбору персоналу на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Реалізація розроблених рекомендацій дозволить знизити

рівень плинності кадрів, підвищити мотивацію працівників, забезпечити стабільність трудового колективу та створити передумови для сталого економічного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів та прогнозування результативності використання трудового потенціалу

Для досягнення стійкого успіху в управлінні персоналом важливим є не лише формування та впровадження відповідних стратегій і організаційно-економічних заходів, а й системна оцінка їх результативності та впливу на ключові трудові й фінансові показники діяльності підприємства. Саме оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері підбору персоналу дозволяє визначити доцільність обраного напрямку розвитку, виявити резерви підвищення продуктивності праці та забезпечити збалансоване зростання соціально-економічних показників.

Аналіз динаміки трудових показників за 2021–2025 роки свідчить, що на підприємстві спостерігалось загальне зростання продуктивності праці, однак темпи цього зростання мали нестійкий і хвилюподібний характер. Така ситуація зумовлена впливом зовнішніх макроекономічних чинників, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення, а також внутрішніми проблемами кадрового забезпечення, зокрема скороченням чисельності персоналу та відсутністю системного підбору нових працівників.

Поряд із зростанням продуктивності праці відзначається підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника. Водночас темпи зростання заробітної плати були нижчими порівняно з темпами зростання продуктивності праці. Це підтверджується аналізом співвідношення відповідних темпів, яке свідчить, що зростання продуктивності праці випереджало зростання оплати праці. Така тенденція може мати подвійний ефект: з одного боку, вона позитивно впливає

на фінансові результати підприємства, а з іншого — за відсутності ефективної системи мотивації може призводити до зниження задоволеності персоналу та зростання плинності кадрів.

Враховуючи розроблені у попередньому розділі рекомендації щодо удосконалення системи підбору персоналу, доцільним є планування основних трудових показників на перспективу. Процес планування передбачає перегляд та вдосконалення методів рекрутингу, оцінювання й адаптації працівників з метою забезпечення стабільного приросту чисельності персоналу, підвищення його професійного рівня та зростання продуктивності праці.

Прогнозування розвитку підприємства базується на використанні фактичних даних про продуктивність праці за попередні роки. Так, у 2021 році продуктивність праці становила 408,4 тис. грн на одного працівника, у 2022 році — 333,1 тис. грн/чол., у 2023 році — 427,8 тис. грн/чол., а у 2025 році — 438,6 тис. грн/чол. Аналіз темпів росту продуктивності праці показує їх значну варіативність: 125,7% у 2021 році, 95,2% у 2022 році, 114,1% у 2023 році та 146,2% у 2025 році. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого зростання за умови усунення кадрових дисбалансів.

З урахуванням запропонованих заходів з удосконалення підбору персоналу та стабілізації кадрового складу доцільно закласти у прогноз щорічне зростання продуктивності праці на рівні 20%. Такий показник є економічно обґрунтованим і враховує ефект від залучення кваліфікованих працівників, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності використання робочого часу.

Відповідно прогнозні значення продуктивності праці можуть становити:

- 2024 рік — 526,3 тис. грн/чол., що на 20% більше порівняно з 2023 роком;
- 2025 рік — 631,5 тис. грн/чол., зростання на 20% від рівня 2024 року;
- 2026 рік — 757,8 тис. грн/чол., що відповідає черговому зростанню на

Отримані прогностні значення можуть бути використані для комплексного планування інших трудових і фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, очікуване зростання продуктивності праці створює передумови для збільшення обсягів господарської діяльності.

Так, прогнозований обсяг господарської діяльності може становити:

- 2024 рік — 20 929 тис. грн (зростання на 20%);
- 2025 рік — 25 114 тис. грн;
- 2026 рік — 30 136 тис. грн.

Аналогічна динаміка очікується і щодо чистого доходу (виручки від реалізації продукції), який може зрости до:

- 2024 року — 42 636 тис. грн;
- 2025 року — 51 163 тис. грн;
- 2026 року — 61 395 тис. грн.

Зростання обсягів діяльності обумовлює необхідність поступового відновлення та збільшення чисельності персоналу. Враховуючи впровадження ефективної системи підбору персоналу, прогнозована середня кількість працівників може скласти:

- 2024 рік — 97 осіб;
- 2025 рік — 116 осіб;
- 2026 рік — 131 особа.

Важливою складовою соціально-економічного розвитку підприємства є рівень оплати праці. За умов зростання продуктивності праці та фінансових результатів доцільним є поступове підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника:

- 2024 рік — 24,12 тис. грн;

- 2025 рік — близько 29,4 тис. грн;
- 2026 рік — близько 34,8 тис. грн.

При цьому співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати прогнозується на рівні близько 25%, що дозволить зберегти економічну ефективність діяльності підприємства та водночас підвищити мотивацію персоналу.

Зазначені прогнозні показники мають орієнтовний характер і базуються на припущенні щодо стабільної реалізації запропонованих рекомендацій. Водночас на фактичні результати можуть впливати зовнішні економічні умови, ринкова кон'юнктура та внутрішні управлінські рішення. Тому у процесі реалізації прогнозу доцільно здійснювати постійний моніторинг ключових показників та коригувати планові значення відповідно до реальних умов функціонування підприємства.

Висновки до розділу 3

У процесі комплексного аналізу та подальшого удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» було виокремлено низку ключових напрямів, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності кадрової роботи, покращення якості добору працівників і забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Розроблені рекомендації та практичні заходи охоплюють удосконалення внутрішніх процедур рекрутингу, оновлення системи оцінювання кандидатів, а також розвиток зовнішньої співпраці з навчальними закладами та агенціями зайнятості.

Першим і базовим напрямом удосконалення стала розробка та впровадження нової системи підбору персоналу. Даний напрям передбачав відмову від фрагментарного та ситуативного підходу до рекрутингу й перехід до системного використання сучасних методів і інструментів управління персоналом. У межах цього напрямку було запропоновано формування чіткої структури процесу підбору

кадрів, починаючи з аналізу потреб ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та визначення вимог до вакантних посад і завершуючи прийняттям рішення про найм. Значна увага була приділена відповідності професійних, ділових і особистісних характеристик кандидатів специфіці діяльності підприємства та умовам праці.

Крім того, у межах цього напрямку було розроблено оновлену систему відбору кандидатів, що включає поєднання різних методів оцінювання компетенцій, зокрема тестування, структуровані співбесіди, аналіз професійного досвіду та оцінку мотиваційних чинників. Окремо було запропоновано використання інноваційних цифрових рішень, зокрема автоматизованих систем обробки резюме та аналізу кандидатських даних, що дозволяє скоротити час підбору персоналу та знизити ризик суб'єктивних рішень.

Другий напрям удосконалення був спрямований на модернізацію процесу оцінки кандидатів на вакантні посади. Основною метою цього напрямку стало підвищення об'єктивності, прозорості та відтворюваності результатів оцінювання. У рамках його реалізації було запропоновано впровадження єдиних стандартів і критеріїв оцінки кандидатів, адаптованих до конкретних посад і функціональних обов'язків ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Це дало змогу мінімізувати вплив суб'єктивних факторів та підвищити якість прийняття кадрових рішень.

Оновлений процес оцінки кандидатів дозволяє комплексно аналізувати рівень професійних знань, практичних навичок, управлінських і комунікативних здібностей, а також особистісні якості претендентів. Такий підхід сприяє виявленню найбільш підготовлених і мотивованих кандидатів, здатних швидко адаптуватися до умов роботи та забезпечити високі результати діяльності. Впровадження системного оцінювання позитивно впливає не лише на якість підбору персоналу, а й на стабільність кадрового складу підприємства, знижуючи ризики плинності кадрів у короткостроковій перспективі.

Третім важливим напрямом удосконалення системи підбору персоналу стало налагодження партнерських відносин з навчальними закладами та агенціями

зайнятості. У межах цього напрямку було здійснено ідентифікацію потенційних партнерів, діяльність яких відповідає профілю та кадровим потребам ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», а також проведено переговори щодо можливих форматів співпраці. Встановлення таких партнерських зв'язків створює умови для формування стабільного резерву кадрів і забезпечує підприємству доступ до молодих спеціалістів і кваліфікованих працівників.

Зокрема, було запропоновано впровадження програм співпраці з навчальними закладами, які передбачають організацію стажувань студентів, проведення спільних лекцій і майстер-класів, а також реалізацію спільних практичних проєктів і досліджень. Такий формат взаємодії сприяє формуванню у майбутніх фахівців практичних навичок і підвищує їхню зацікавленість у подальшому працевлаштуванні на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП». Для співпраці з агенціями зайнятості була запропонована модель активної участі підприємства у процесі відбору кандидатів, включаючи проведення співбесід, участь у рекрутингових заходах та оцінку професійної придатності претендентів.

У результаті впровадження комплексу запропонованих рекомендацій і заходів з оптимізації системи підбору персоналу на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» було досягнуто позитивних змін у сфері управління трудовими ресурсами. Зокрема, спостерігається підвищення показників продуктивності праці, зростання обсягів господарської діяльності та доходів від реалізації послуг. Покращилася якість кадрового складу підприємства за рахунок залучення більш кваліфікованих і мотивованих працівників, а сам процес підбору персоналу став більш структурованим, гнучким і орієнтованим на довгострокові потреби підприємства.

Таким чином, удосконалена система підбору персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку і зростання конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження напрямів удосконалення системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Управління персоналом займає провідне місце в загальній системі управління підприємством, оскільки персонал одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом управлінського впливу. Саме ця подвійна природа визначає специфіку управління персоналом як цілісної та складної системи. Основною метою управління персоналом є забезпечення ефективного використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом планування потреб у кадрах, підбору, адаптації, оцінювання, навчання, розвитку й мотивації працівників. У процесі управління персоналом оперують такими категоріями, як трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси та кадровий потенціал. Трудові ресурси при цьому розглядаються як економічно активна частина населення, що володіє необхідними фізичними, професійними та інтелектуальними здібностями для участі у виробничо-господарській діяльності.

Одним із ключових етапів управління людськими ресурсами є процес відбору та прийняття кандидатів на роботу. Підбір персоналу являє собою комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на залучення осіб, які за своїми професійними, діловими та особистісними характеристиками відповідають вимогам підприємства та здатні забезпечити досягнення його цілей. Основним завданням процесу підбору персоналу є формування якісного кадрового резерву для всіх категорій посад з урахуванням поточних і перспективних змін у кадровому складі, зокрема звільнень, переміщень, виходу працівників на пенсію, завершення строкових договорів, а також трансформацій у напрямках і масштабах діяльності підприємства.

На різних етапах відбору персоналу, зокрема під час попередньої відбірної бесіди,

заповнення заяв і анкет, проведення інтерв'ю, застосовуються різні методи оцінювання кандидатів і формується різний обсяг інформації щодо їхньої відповідності посаді. Так, попередня бесіда дозволяє оцінити загальний рівень освіти, зовнішній вигляд, комунікативні здібності та особистісні якості претендента, тоді як анкети й заяви дають змогу зібрати відомості про попередній досвід роботи, професійні навички, стиль мислення та інші чинники, що впливають на результативність праці. У цілому підбір персоналу є багатоступеневим і складним процесом, який потребує системного підходу та значної уваги з боку керівництва. Водночас саме якісно сформований персонал є передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

ОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є багатопрофільним підприємством, що здійснює діяльність у сфері інженерно-технічного сервісу, консалтингових, ІТ та суміжних послуг і функціонує на ринку України протягом тривалого періоду. Підприємство має сформовану організаційну структуру та досвід роботи в умовах динамічного ринкового середовища. Разом із тим, за результатами проведеного аналізу встановлено, що в останні роки діяльність підприємства супроводжувалася зменшенням обсягів доходів, скороченням чисельності персоналу, зокрема працівників зі значним стажем роботи, а також загальною втратою кадрового потенціалу. Такі тенденції негативно впливають на стабільність діяльності підприємства та потребують перегляду підходів до управління персоналом.

загальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система підбору персоналу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» потребує ґрунтового реформування та подальшого вдосконалення. За відсутності змін у кадровій політиці в перспективі можливе зниження рівня продуктивності праці, зростання частки невиконаних планових завдань і нераціональне використання робочого часу. Крім того, існує ризик подальшого зниження мотивації працівників і зростання плинності

кадрів, що в кінцевому підсумку може призвести до погіршення якості послуг і зниження конкурентоспроможності підприємства.

проведений аналіз засвідчив, що середньооблікова чисельність працівників підприємства у період з 2021 по 2025 роки скоротилася на 27%, зменшившись зі 111 до 81 особи. Одночасно було зафіксовано зниження співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати приблизно на 20%, що свідчить про дисбаланс між обсягами виконаної роботи та рівнем матеріального стимулювання персоналу. Водночас за умови впровадження запропонованих змін у систему підбору та мотивації персоналу можливе поступове відновлення доходів підприємства, зростання чисельності працівників і вихід із кризового стану.

новлена система підбору персоналу має бути гнучкою, адаптивною до змін на ринку праці та здатною оперативно забезпечувати підприємство необхідними кадрами відповідно до його поточних і стратегічних потреб. З метою підвищення ефективності системи підбору персоналу на ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» було запропоновано комплекс заходів, серед яких:

- упровадження сучасних методів і підходів до підбору персоналу, що дозволяє підвищити результативність кадрової роботи та відповідність персоналу вимогам підприємства;
- оновлення процесу оцінки кандидатів, спрямоване на підвищення об'єктивності, прозорості та якості прийняття кадрових рішень;
- налагодження партнерських відносин з навчальними закладами та агенціями зайнятості з метою формування стабільного кадрового резерву та залучення кваліфікованих фахівців.

результаті впровадження заходів з удосконалення системи підбору персоналу очікується підвищення показників продуктивності праці, зростання обсягів господарської діяльності та доходів підприємства, а також покращення якісного складу персоналу й збільшення його чисельності. Таким чином, запропоновані

рекомендації є економічно доцільними та можуть забезпечити позитивний вплив на ефективність діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

зарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

наньєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. Вчені з

адрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: и

ялановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 446 с.

йгацька Н. М. Трудові ресурси як визначальний фактор розвитку підприємства. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020.

уйваленко М. В. Економічний аналіз витрат підприємства : бакалавр. робота. Суми : Сумський державний університет, 2022. 58 с. URL: і звернення: 19.10.2025р.) в

єращук О. В. Цифровізація управлінських процесів в умовах глобальної економіки. Економіка і менеджмент. 2023. № 4. С. 45–52.

слушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів и пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Вісник Хмельницького т національного університету. 2021. № 1. С. 239–251.

єрішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНЕУ, 2009. т 711 с.

уурман О., Буряк М. Інноваційні технології управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Scientific Collection « » К і р

(дата звернення: 12.10.2025р.)

усаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як складова економічного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 102–

ейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В. та ін. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

раган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу в умовах трансформацій підприємництва. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10> (дата звернення:

кономіка підприємства : підручник / за ред. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Кондор, 2020. 700 с.

альєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111–115.

оцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2022.27.058>. (дата звернення:

овальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.

опитко М. І. Використання коучингу та консалтингу в управлінні персоналом в умовах індустрії 4.0. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2024. Вип. 2. С. 39–48.

отковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 228–235.

раус К. М., Краус Н. М., Іщенко І. С. Освіта та суспільство: цифрова ідентифікація : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 208 с. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/Іщенко.pdf> (дата звернення: 12.10.2025р.)

упак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

ажура І. А., Невмержицька С. М. Стратегічне управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4(155). С. 203–206.

аркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.

ельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4(42). С. 224–231.

осань Н. С., Пустова А. М. Напрями вдосконалення процесу підбору управлінського персоналу. Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 1–6.

лійник Н. Ю. Організація праці менеджера. Кам'янець-Подільський, 2021. 142 с.

огребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція підходів до оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 19.10.2025р.)

иволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI:

качук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2022. 616 с.

уднова О. К. Організація аналізу складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 15. С. 146–154.

вед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 41. С. 105–109.