



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

На правах рукопису

С а р а н ч у к Л ю б о м и р М и к о л а й о в и ч
М А Г І С Т Е Р С Ь К А Р О Б О Т А

на тему:

«Шляхи та методи підвищення ефективності управління персоналом»
подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність: Публічне управління та адміністрування

До захисту допущено:

Завідувач кафедри _____

/_____/_____

Науковий керівник.

к.пед.н. Білий Л.Г. /_____/

Виконано студентом групи ТУхм-8-24-М1ПУА (2.0зс)

Саранчук Л.М. /_____/

Рукопис закінчено _____

Київ, 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Сутність та складові ефективності управління персоналом.....	5
1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в Україні.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГРАФФТ».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ГРАФФТ».....	19
2.2. Дослідження діючої системи та кадрової політики підприємства.....	36
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу та впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «ГРАФФТ».....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	59
3.1. Формування нової організаційної культури та розвиток лідерського потенціалу службовців.....	59
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності управління людськими ресурсами.....	68
3.3. Перспективи цифрової трансформації системи управління персоналом у державних органах.....	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Станом на 2025–2026 роки ефективне управління персоналом є одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств в умовах динамічних економічних змін, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції на ринку праці. Для сучасних суб'єктів господарювання персонал виступає не лише трудовим ресурсом, а й стратегічним активом, від якого безпосередньо залежать результати діяльності, якість продукції та послуг, рівень інноваційності та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних технологій управління персоналом, спрямованих на підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетентностей працівників та формування ефективної організаційної культури.

Вивчення і дослідження шляхів та методів підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ТОВ «ГРАФФТ» є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє визначити перспективні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Неефективна система управління персоналом негативно впливає на результати діяльності підприємства, оскільки призводить до зниження продуктивності праці, погіршення дисципліни, зростання плинності кадрів та втрати кваліфікованих працівників. Водночас недостатня увага до питань мотивації, професійного розвитку та оцінювання персоналу може спричинити зниження рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз сучасної практики функціонування вітчизняних підприємств свідчить про те, що конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише завдяки фінансовим чи матеріальним ресурсам, а й завдяки ефективному використанню людського потенціалу. В наш час особливого значення набуває впровадження сучасних HR-технологій, які дозволяють оптимізувати кадрові процеси, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш

ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Дослідження сучасних технологій управління персоналом та оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» дозволяють визначити найбільш результативні напрями вдосконалення кадрового менеджменту та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предметом дослідження є шляхи, методи та технології підвищення ефективності управління персоналом.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз сучасних методів управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. дослідити теоретичні основи управління персоналом та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні;
2. проаналізувати організаційно-економічну діяльність і систему управління персоналом ТОВ «ГРАФФТ»;
3. оцінити ефективність використання трудового потенціалу та можливості впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві;
4. розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом та цифровізації HR-процесів у ТОВ «ГРАФФТ».

Структура магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів з підпунктами, висновків і списку використаних джерел та літератури, яких налічується 83 позиції.

Основні теоретико-методологічні аспекти і результати магістерської роботи опубліковані у науковому збірнику “Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи” (2026 р.) № 11.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та складові ефективності управління персоналом

У сучасних умовах динамічних ринкових трансформацій теоретико-методологічні основи управління персоналом набувають особливої актуальності, оскільки саме людський капітал виступає ключовим чинником ефективності діяльності будь-якої організації чи підприємства. Зміни у соціально-економічному середовищі, глобалізаційні процеси, активний розвиток інформаційних технологій, цифровізація процесів та зростання вимог до якості управлінських рішень зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до менеджменту. У цьому контексті «управління людськими ресурсами розглядається не лише як адміністративна функція, пов'язана з кадровим діловодством чи організацією праці, а як стратегічний інструмент розвитку державних інституцій, який забезпечує їхню стабільність, ефективність та здатність адаптуватися до сучасних викликів» [69, с. 10].

В умовах реформування систем управління особливого значення набуває формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно реалізовувати поставлені завдання та забезпечувати належний рівень операційної діяльності. У науковій літературі управління персоналом визначається як комплексна система заходів, спрямованих на формування, використання, розвиток та ефективне управління трудовим потенціалом компанії. Така система охоплює планування потреб у персоналі, добір кадрів, професійну адаптацію, оцінювання результатів діяльності, навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію та розвиток працівників.

Ефективність менеджменту значною мірою залежить від узгодженості всіх його елементів, а також від здатності кадрової системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних технологій у сферу управління трудовими ресурсами на підприємстві є необхідною і значно зменшує ризики економічних помилок та фінансових витрат. У зв'язку з цим підприємство отримує додаткові прибутки, що водночас мотивує трудовий

персонал до ще більш ефективної праці, адже він є одним із основних ресурсів будь-якого підприємства. Тому від того, наскільки правильно налаштована система управління персоналом, багато в чому залежить ефективність роботи самого підприємства.

Теоретичні підходи до управління персоналом формувалися під впливом різних наукових шкіл, серед яких особливе місце посідають класична, поведінкова, системна та ситуаційна школи менеджменту. Представники класичної школи розглядали персонал переважно як виробничий ресурс, основною метою управління яким є забезпечення максимальної продуктивності праці. Натомість поведінкова школа акцентувала увагу на психологічних та соціальних аспектах трудової діяльності, доводячи важливість мотивації, лідерства та міжособистісних відносин у колективі. Сучасна управлінська думка розглядає персонал як центральний ресурс організації, який потребує постійного розвитку, підтримки та ефективного використання. Як зазначає І. Семін, «управління персоналом у сучасних умовах повинно враховувати вплив зовнішнього середовища та стратегічні цілі організації» [69, с. 57], що підкреслює необхідність інтеграції кадрової політики у загальну стратегію розвитку установи. Саме тому сучасна система управління персоналом повинна базуватися на принципах стратегічного планування, інноваційності та орієнтації на потреби працівників.

Важливим теоретичним підґрунтям управління персоналом є концепція перехідної економіки, яка пояснює специфіку функціонування управлінських систем у період реформування та інституційних змін. П. Єщенко наголошує, що «перехідні економічні системи характеризуються нестабільністю інституційного середовища, що ускладнює процес управління трудовими ресурсами» [45, с. 9]. У таких умовах організації змушені оперативно реагувати на зміни законодавства, економічної ситуації та суспільних очікувань. Це вимагає від системи управління персоналом високого рівня гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого прийняття управлінських рішень. Особливо актуальним це питання є для України, де процеси трансформації відбуваються паралельно з

економічними та соціальними викликами, пов'язаними з воєнним станом та необхідністю післявоєнного відновлення.

Суттєвим теоретичним елементом сучасної системи управління персоналом є концепція людського капіталу, яка розглядає знання, навички, професійні компетентності та досвід працівників як основний ресурс економічного розвитку. О. Длугопольський підкреслює, що «розвиток людського капіталу є невід'ємною умовою функціонування сучасної економіки» [36, с. 172]. Управління персоналом в організації – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом ефективного використання навичок, професіоналізму та досвіду її співробітників. Це включає в себе розробку та реалізацію стратегій, практик і політики щодо робочої сили. Управління персоналом є тим процесом, у якому людські ресурси виділяються як цінність підприємства, яку потрібно удосконалювати та модернізувати для успішної діяльності організації. Інвестиції у розвиток людського капіталу сприяють не лише підвищенню ефективності роботи, а й формуванню позитивного іміджу компанії.

Методологічно важливим є стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає узгодження кадрової політики із загальними цілями організації та довгостроковими напрямками її розвитку. «Стратегія підприємства повинна забезпечувати довгострокову узгодженість між ресурсами та цілями розвитку» [37, с. 34]. У межах менеджменту це означає необхідність формування кадрових стратегій, які враховують ринкові потреби та сучасні тенденції розвитку управління. Стратегічний підхід дозволяє прогнозувати потребу у персоналі, визначати пріоритети професійного розвитку працівників та формувати ефективну систему мотивації. Крім того, він сприяє підвищенню стабільності кадрового складу та забезпечує наступність управлінських рішень.

Окрему роль у системі управління персоналом відіграє процесний підхід, який базується на моделюванні та оптимізації внутрішніх процесів організації. «Управління на основі бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність організаційної діяльності та зменшити витрати ресурсів» [38, с. 42].

Адміністративні методи управління носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Цифровізація кадрового менеджменту сприяє скороченню бюрократичних процедур і підвищенню рівня відкритості діяльності внутрішніх структур компанії.

Методологія управління персоналом також включає аналіз ефективності використання ресурсів, що дозволяє оцінити результативність управлінських рішень та визначити напрями вдосконалення кадрової політики. «Сталість фінансових результатів підприємств залежить від якості рішень і ефективності використання ресурсів» [22, с. 238]. Це трансформується у необхідність раціонального використання коштів, людського потенціалу та організаційних ресурсів. Важливого значення набуває система оцінювання ефективності діяльності працівників, яка дозволяє визначити рівень їхньої професійної компетентності та результативності роботи. Така система сприяє підвищенню відповідальності співробітників та формуванню прозорого механізму кар'єрного просування.

Важливим елементом сучасної методології управління персоналом є компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання працівників за рівнем їхніх знань, умінь, навичок та професійних компетентностей. Такий підхід дозволяє більш точно визначати потреби у навчанні персоналу та формувати ефективну систему професійного розвитку. Значну роль відіграє також мотиваційний аспект управління персоналом, який визначає рівень зацікаваності працівників у результатах своєї діяльності. Сучасні дослідження доводять, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати можливості професійного розвитку та формувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Це дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу, знизити рівень плинності кадрів та підвищити продуктивність праці.

Ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від професійної підготовки державних службовців, рівня їх компетентності, здатності працювати в умовах постійних змін та приймати обґрунтовані управлінські рішення. «Управління персоналом являє собою систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування та розвитку трудового потенціалу організації» [67, с. 14]. Також у систему оцінки ефективності управління організації включається такий показник, як трудові ресурси. Трудові ресурси є активною частиною виробництва, організація їх діяльності та ефективність їх використання безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств і, як наслідок, на рівень ефективності менеджменту. Ефективність виробництва підприємства може збільшуватися і при скороченні обсягу реалізації, але це можливо лише за стрімкого підвищення якості виробленої продукції. Для цього темпи збільшення якості продукції повинні перевищувати темпи зменшення обсягу випуску та реалізації продукції.

Необхідно підкреслити, що сутність ефективності управління персоналом у публічному секторі полягає у забезпеченні максимальної результативності діяльності працівників через створення належних організаційних, соціально-економічних та професійних умов праці. На відміну від приватного сектору, де основною метою є отримання прибутку, у сфері державного управління ефективність кадрової політики визначається якістю виконання публічних функцій, рівнем задоволення потреб громадян та забезпеченням стабільності функціонування державного апарату. Водночас важливим аспектом ефективного управління персоналом є поєднання інтересів держави, суспільства та окремого працівника, оскільки саме баланс цих складових забезпечує стабільний розвиток системи державної служби.

Сучасні підходи до кадрового менеджменту передбачають орієнтацію не лише на виконання поточних завдань, але й на довгостроковий розвиток людського капіталу, який виступає стратегічним ресурсом органів публічної влади. Як зазначає С. Персолов, «стратегічне управління персоналом

орієнтується на формування та розвиток людського капіталу як основного ресурсу організації» [65, с. 345]. Саме тому система управління персоналом у державному секторі повинна бути спрямована на забезпечення професійного розвитку працівників та підвищення їхньої управлінської компетентності.

Водночас однією з основних складових ефективного управління персоналом є кадрове планування, адже саме цей процес дозволяє визначити потребу органу влади у працівниках відповідної кваліфікації, прогнозувати кадрові ризики та забезпечувати стабільність функціонування установи. Кадрове планування передбачає аналіз кадрового складу, оцінювання професійного потенціалу працівників, а також визначення перспектив розвитку кадрової системи відповідно до стратегічних цілей організації. Крім того, ефективне кадрове планування дозволяє уникнути дефіциту кваліфікованих працівників, забезпечити раціональний розподіл службових обов'язків та підвищити загальний рівень результативності діяльності державного органу.

Особливого значення кадрове планування набуває в умовах реформування державної служби, коли виникає необхідність швидкого реагування на зміни законодавства та впровадження нових управлінських механізмів. «Стратегічне планування персоналу спрямоване на забезпечення організації трудовими ресурсами у потрібний час» [63, с. 101]. Саме тому кадрове планування виступає важливою передумовою ефективного функціонування органів публічної влади. Крім того, важливе місце у системі управління персоналом займає процедура добору та відбору кадрів, оскільки від рівня її ефективності залежить професійна якість державної служби та результативність діяльності органів влади загалом. У сучасних умовах процедура добору персоналу повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості, професіоналізму та рівності доступу громадян до державної служби, адже саме дотримання цих принципів забезпечує формування компетентного кадрового складу. Водночас особливого значення набуває компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не лише професійних знань кандидата, але й його комунікативних здібностей, рівня

відповідальності, здатності працювати у стресових умовах та приймати ефективні управлінські рішення.

Крім того, сучасна система добору кадрів повинна враховувати необхідність формування кадрового резерву, який забезпечує безперервність функціонування державного органу та дозволяє оперативно реагувати на кадрові зміни. Як зазначає О. Сардак, «концепція стратегічного управління персоналом передбачає орієнтацію на формування професійних компетенцій та конкурентних переваг працівників» [68, с. 229]. Таким чином, ефективний добір персоналу є важливим інструментом підвищення результативності діяльності органів публічної влади.

Не менш важливою складовою системи управління персоналом є професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників, оскільки сучасна державна служба характеризується постійними змінами управлінських підходів, розвитком інформаційних технологій та ускладненням механізмів прийняття управлінських рішень. Система нематеріального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності робітників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але в той же час працівник повинен знати, які вимоги пред'являються йому, яку винагороду він отримає в їх стійкій прихильності, які санкції підуть у разі їх порушення. Тому система стимулів повинна базуватися на певній базі (нормативний рівень трудової діяльності).

Система професійного навчання сприяє формуванню сучасного управлінського мислення, розвитку аналітичних здібностей та підвищенню рівня відповідальності працівників за результати власної діяльності. Особливої актуальності проблема професійного розвитку персоналу набуває в умовах цифрової трансформації публічного управління, коли державні службовці повинні володіти навичками використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Як зазначає О. Письменна, «кадрова стратегія повинна забезпечувати умови для постійного професійного розвитку персоналу та ефективного використання його потенціалу» [64, с. 118]. Саме тому

професійне навчання слід розглядати як один із ключових напрямів удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління.

Водночас важливу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом відіграє система мотивації працівників, оскільки рівень зацікавленості державних службовців у результатах власної діяльності безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків та ефективність функціонування органу влади. У системі публічного управління мотивація має комплексний характер, адже вона включає не лише матеріальні стимули, але й моральне заохочення, можливості професійного та кар'єрного розвитку, стабільність зайнятості та суспільне визнання. Крім того, ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, підвищує рівень дисципліни та зменшує ризики професійного вигорання серед працівників.

Водночас недостатній рівень мотивації може негативно впливати на якість управлінських рішень, спричиняти плинність кадрів та знижувати загальний рівень ефективності діяльності органу влади. На думку Т. Погорелової, «ефективність праці персоналу залежить від сукупності економічних, організаційних та соціально-психологічних факторів» [66, с. 31]. Саме тому система мотивації державних службовців повинна бути комплексною та орієнтованою на довгострокове підвищення результативності праці. Особливої уваги заслуговує система оцінювання результативності діяльності персоналу, яка виступає важливим механізмом контролю та вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади. Оцінювання персоналу дозволяє визначити рівень професійної компетентності працівників, ступінь виконання ними посадових обов'язків та відповідність кадрового складу стратегічним цілям державного органу. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування, формування кадрового резерву або організації додаткового професійного навчання.

Водночас система оцінювання повинна бути об'єктивною, прозорою та зрозумілою для працівників, оскільки лише за таких умов вона сприятиме підвищенню мотивації та розвитку професійної відповідальності. Як зазначає О. Редьква, «ефективна система управління персоналом формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень результативності кадрової діяльності» [11, с. 63]. Таким чином, оцінювання персоналу є необхідною умовою забезпечення ефективності функціонування органів публічної влади. Поряд із основними елементами кадрової політики важливе значення для забезпечення ефективності управління персоналом в органах публічної влади має організаційна культура, оскільки саме вона визначає характер взаємовідносин між працівниками, рівень дисципліни, особливості службової етики та загальний психологічний клімат у колективі.

Водночас ефективність управління персоналом у публічній сфері значною мірою залежить від стилю керівництва, адже саме керівник визначає характер організації роботи, систему комунікації та рівень координації діяльності структурних підрозділів. У сучасних умовах найбільш результативним вважається демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, розвиток командної роботи та стимулювання професійної ініціативи. Крім того, ефективний керівник повинен не лише контролювати виконання поставлених завдань, але й забезпечувати умови для професійного розвитку працівників, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат та сприяти формуванню корпоративних цінностей.

Водночас авторитарні методи управління, які ґрунтуються виключно на жорсткому адміністративному контролі, часто призводять до зниження мотивації персоналу та погіршення якості виконання службових обов'язків. Як зазначає О. Сардак, «ефективне стратегічне управління персоналом передбачає розвиток партнерських відносин між керівництвом і працівниками організації» [68, с. 231]. Саме тому стиль керівництва є одним із визначальних чинників забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади.

1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в Україні

У процесі розвитку сучасних організацій дедалі більшої актуальності набуває проблема побудови ефективної системи управління персоналом, оскільки саме людські ресурси визначають рівень стабільності функціонування установи, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Водночас сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровізацією управлінських процесів та необхідністю постійного вдосконалення професійних компетентностей працівників. Саме тому система управління персоналом сьогодні розглядається не лише як сукупність кадрових процедур, але і як комплексний механізм розвитку людського потенціалу, що забезпечує результативність діяльності організації та підвищення її ефективності.

Водночас формування сучасної системи управління персоналом потребує використання стратегічного підходу, який передбачає узгодження кадрової політики із загальними напрямками розвитку організації та врахування перспективних потреб у кадровому забезпеченні. У сучасних умовах організації повинні не лише забезпечувати поточне функціонування кадрової системи, але й прогнозувати майбутні зміни ринку праці, визначати напрями професійного розвитку працівників та формувати ефективний кадровий резерв. Крім того, стратегічне управління персоналом дозволяє забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, підвищити рівень адаптивності організації та створити умови для стабільного функціонування в умовах економічної нестабільності. Як зазначає О. Сумець, «стратегія розвитку організації повинна враховувати необхідність ефективного використання людського потенціалу як одного з основних ресурсів підприємства» [23, с. 127].

Одним із ключових механізмів формування сучасної системи управління персоналом є організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу, який поєднує систему кадрового планування, мотивації працівників,

професійного навчання та оцінювання результатів діяльності персоналу. У сучасних умовах ефективне використання кадрового потенціалу передбачає не лише раціональний розподіл трудових ресурсів, але й створення сприятливих умов для професійного зростання працівників та реалізації їх професійних можливостей. Водночас важливого значення набуває формування системи мотивації, яка забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності та сприяє підвищенню продуктивності праці. «Організаційно-економічний механізм управління розвитком кадрового потенціалу повинен забезпечувати узгодження інтересів працівників та стратегічних цілей підприємства» [52, с. 12]. Крім того, важливим елементом сучасної системи управління персоналом є кадрове планування, яке спрямоване на визначення потреб організації у трудових ресурсах та забезпечення ефективного кадрового забезпечення відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Використання діагностичних методів дозволяє визначити рівень ефективності кадрової роботи та сформулювати напрями її вдосконалення. Як зазначає Г. Швиданенко, «діагностика діяльності підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективності системи управління та стабільності розвитку організації» [79, с. 91]. Крім того, важливим напрямом розвитку сучасної системи управління персоналом є професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, оскільки в умовах цифровізації та швидкого розвитку технологій персонал повинен постійно оновлювати професійні знання та вдосконалювати практичні навички. Усі працівники підприємства поділяються на промислово-виробничих і непромислових працівників. До промислово-виробничих робітників належать ті, хто працює в основних і допоміжних частинах підприємства, промислових лабораторіях, науково-дослідних установах, апараті управління підприємствами, а також персонал охорони. До непромислових працівників належать підприємства, які працюють у невиробничій сфері.

Залежно від виконуваних завдань усі працівники підприємства поділяються на чотири категорії: службовці; співробітники; експерти; керівники.

Водночас використання сучасних методів професійної підготовки сприяє розвитку інноваційного мислення працівників, підвищенню ефективності виконання посадових обов'язків та забезпечує можливість швидкої адаптації до технологічних змін. Крім того, професійне навчання персоналу створює умови для формування кадрового резерву та забезпечує стабільність функціонування організації. «Розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства» [52, с. 115]. Саме тому сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована на безперервний професійний розвиток працівників.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління кадрова політика набуває особливої ваги, оскільки саме вона визначає здатність державних інституцій та організацій забезпечувати ефективне використання людських ресурсів, підтримувати належний рівень професійної компетентності працівників і реагувати на динамічні зміни соціально-економічного середовища. Водночас формування дієвої кадрової політики неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, яке встановлює правила функціонування трудових відносин, регулює механізми добору, оцінювання та розвитку персоналу, а також визначає гарантії соціального захисту працівників. Як зазначає В. Никифоренко, «управління персоналом є системним процесом, який охоплює всі стадії роботи з людськими ресурсами від планування до розвитку та контролю» [60, с. 48]. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні базується на багаторівневій системі законодавчих актів, які регулюють трудові відносини, визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, а також формують правові засади функціонування системи державної служби.

У цьому контексті ключову роль відіграють Конституція України, Кодекс законів про працю України, закони у сфері державної служби, зайнятості населення та соціального захисту, а також підзаконні нормативні акти, що деталізують механізми реалізації кадрової політики. Водночас ефективність правового регулювання значною мірою залежить від узгодженості нормативної бази та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Як зазначає Р.

Грифін, «ефективна система управління організацією неможлива без чітко визначених правил і процедур, які регулюють поведінку персоналу» [33, с. 214]. Інституційне забезпечення кадрової політики виступає не менш важливим елементом системи управління персоналом, оскільки саме інституції забезпечують практичну реалізацію нормативно-правових положень та координують кадрові процеси на різних рівнях управління.

До основних інституцій належать органи державної влади, служби управління персоналом, центри зайнятості, освітні установи та інші організації, що беруть участь у формуванні та розвитку трудового потенціалу. Водночас ефективність інституційного забезпечення залежить від рівня їх взаємодії, координації дій та здатності реагувати на потреби ринку праці. Крім того, сучасна інституційна система повинна забезпечувати розвиток професійної освіти та підвищення кваліфікації працівників. «Система управління персоналом має забезпечувати взаємодію усіх працівників елементами інфраструктури» [54, с. 8]. Важливим аспектом формування кадрової політики є її орієнтація на розвиток людського потенціалу, оскільки сучасна економіка знань вимагає постійного оновлення компетентностей працівників та їх адаптації до нових умов професійної діяльності.

У сучасних умовах стратегічне управління персоналом передбачає формування довгострокових планів розвитку кадрового потенціалу, прогнозування потреб у працівниках та забезпечення відповідності між кваліфікацією персоналу і вимогами організації. Водночас важливу роль відіграє системний підхід до управління, який забезпечує узгодженість усіх елементів кадрової політики. Як зазначає Р. Грифін, «стратегічне управління дозволяє організації ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей» [33, с. 289]. У сучасних умовах значного розвитку набуває цифровізація кадрової політики, яка передбачає впровадження інформаційних технологій у процеси управління персоналом, автоматизацію кадрового обліку та використання електронних систем оцінювання працівників.

Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення кадрової політики в Україні є складною багаторівневою системою, яка охоплює правові, організаційні, управлінські та соціальні аспекти функціонування системи управління персоналом. Саме узгодженість нормативної бази, ефективність інституцій та використання сучасних управлінських підходів визначають результативність кадрової політики та рівень розвитку трудового потенціалу держави. Водночас подальше вдосконалення кадрової політики потребує інтеграції сучасних технологій управління, розвитку професійної освіти та підвищення ефективності взаємодії між усіма учасниками кадрових процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГРАФФТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ГРАФФТ»

Глибока трансформація сучасних глобальних та вітчизняних економічних систем, яка супроводжується стрімким загостренням конкурентної боротьби на ринку праці, змушує суб'єкти господарювання постійно переглядати та модернізувати свої базові підходи до організації праці. Історичний розвиток світової управлінської думки наочно свідчить про поступовий, проте цілком невідворотний перехід від застарілих моделей жорсткого адміністративного контролю використання робочого часу до гнучких людиноцентричних систем довгострокового розвитку людського капіталу. Системне дослідження еволюції поглядів на працю безпосередньо дозволяє виявити ключові закономірності формування сучасних кадрових систем, оскільки «генеза концепцій управління персоналом підприємства відображає закономірний процес підвищення ролі особистості працівника в системі виробничих відносин» [28, с. 79]. Саме на засадах цієї історичної еволюції сьогодні формуються інноваційні HR-технології, які розглядають персонал не просто як витратну статтю, а як найважливіший стратегічний ресурс та ключове джерело конкурентних переваг кожної сучасної організації.

Водночас ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в мінливому ринковому середовищі стає абсолютно неможливим без наявності чітко структурованої, науково обґрунтованої кадрової політики, яка б враховувала як внутрішні потреби колективу, так і зовнішні деструктивні виклики. Традиційні директивні та суто адміністративні методи управління персоналом усе частіше демонструють свою повну неефективність, внаслідок чого вони поступово витісняються більш гнучкими соціально-психологічними та економічними важелями впливу на працівників. Зважаючи на це, головним завданням вищого менеджменту стає створення сприятливих умов для

максимальної самореалізації кожного окремого працівника, оскільки «управління персоналом має базуватися на принципах науковості, системності, плановості та врахуванні індивідуальних особенности кожної особистості» [72, с. 142]. Саме такий інтегрований підхід дозволяє не лише суттєво оптимізувати внутрішні інформаційні потоки, а й звести до мінімуму рівень міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ТОВ «ГРАФФТ».

Розробка ж довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку компанії вимагає обов'язкового узгодження та гармонізації всіх наявних підсистем управління між собою, де особливе місце посідає розробка єдиного кадрового вектора. Кадрова стратегія за жодних умов не може існувати відокремлено від загального бізнес-плану організації, з огляду на що вона повинна максимально гнучко та оперативно реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури чи масштабні технологічні нововведення. Попри те, що цей процес є досить складним у практичній реалізації, «методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства передбачає оцінку внутрішнього потенціалу та прогнозування майбутніх потреб у трудових ресурсах» [64, с. 15]. У результаті чого впровадження автоматизованих систем оцінки персоналу дозволяє керівництву ТОВ «ГРАФФТ» чітко ідентифікувати існуючі професійні дефіцити та вчасно вживати заходів щодо їх усунення.

У цьому контексті сучасні інтегровані HR-платформи створюють принципово нові, практично необмежені можливості для ефективного управління талантами та забезпечення прозорого професійного просування співробітників компанії. Комплексна цифровізація процесів навчання, перепідготовки та первинної адаптації дозволяє компанії суттєво знизити часові та фінансові витрати на інтеграцію нових кадрів у виробниче середовище. З іншого боку, постійно виникає об'єктивна потреба в безперервній синхронізації особистих цілей та амбіцій працівників із глобальними завданнями компанії, адже «взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління виступає базовою умовою досягнення синергетичного ефекту в діяльності організації» [34, с. 343]. Поетапне створення індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання

не лише підвищує внутрішню мотивацію, а й гарантує утримання ключових висококваліфікованих фахівців у штаті ТОВ «ГРАФФТ».

До того ж, постійне вдосконалення управлінського інструментарію виступає безперервним процесом, який безпосередньо визначає рівень виживання компанії в сучасних макроекономічних кризових умовах та забезпечує її внутрішню гнучкість. Традиційні методи тотального контролю стрімко втрачають свою колишню дієвість, поступаючись місцем управлінню за цілями (MBO) та розробці індивідуальних ключових показників ефективності (KPI). Завдяки цьому з'являється можливість зробити загальну систему винагороди та преміювання абсолютно прозорою і зрозумілою для кожного члена колективу, оскільки «удосконалення системи управління персоналом підприємства вимагає переходу до гнучких організаційних структур та делегування повноважень» [8, с. 49]. Таким чином, послідовне формування оновленої кадрової політики стає надійним та довгостроковим фундаментом для загальної модернізації господарської діяльності ТОВ «ГРАФФТ».

Управління персоналом та складові цього відповідального процесу в сучасних умовах набуває нових рис, які відповідають викликам глобалізації, технологічних інновацій та швидкоплинних соціально-економічних змін. Сучасні підприємства в критичних умовах виживання зосереджені на розробці інноваційних, адаптивних підходів до управління людськими ресурсами, що включають інтеграцію цифрових рішень, зміну традиційних методів управління та посилення акценту на людський капітал як на ключовий актив організації, застосовуючи у сфері діяльності кілька основних складових та особливостей.

Слід також зауважити, що впровадження інноваційних цифрових технологій у повсякденну практику менеджменту кардинально змінює саму соціокультурну природу взаємодії між керівництвом та підлеглими, переводячи її на рівень відкритого діалогу. Широке використання хмарних сервісів та спеціалізованих аналітичних платформ дозволяє проводити всебічний моніторинг результативності праці в режимі реального часу, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників під час проведення планових атестацій. Зважаючи на те,

що людський чинник часто вносить викривлення в оціночні процедури, «сучасні концепції менеджменту розглядають інноваційні технології як інструмент оптимізації комунікацій та підвищення прозорості бізнесу» [2, с. 88]. У результаті впровадження таких інструментів ТОВ «ГРАФФТ» отримує реальну можливість побудувати повністю об'єктивну та економічно виправдану систему як матеріального, так і морального стимулювання працівників.

Разом з тим, багатовікова генеза кадрового менеджменту переконливо доводить, що ігнорування інноваційних технологічних трендів неминуче призводить до стрімкої втрати суб'єктом господарювання його ринкових позицій. Компанії, які першими автоматизують рутинні операції, отримують колосальні переваги у швидкості прийняття управлінських рішень, що й зумовлює підвищення мобільності всього трудового потенціалу організації. Багатьма дослідниками наголошується, що «розвиток персоналу повинен випереджати технічне переоснащення підприємства, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання нової техніки» [34, с. 345]. З огляду на це, детальний теоретичний аналіз систем управління підтверджує нагальну необхідність глибокої модернізації HR-процесів на досліджуваному підприємстві через інтеграцію сучасних технологічних інструментів.

Для здійснення максимально об'єктивної та неупередженої оцінки ефективності діючої системи управління персоналом виникає першочергова потреба детально дослідити загальний стан господарської діяльності ТОВ «ГРАФФТ». Усі поточні економічні результати підприємства є прямим і безпосереднім відображенням якості управлінських рішень, прийнятих на найвищих рівнях корпоративного менеджменту. Аналіз динаміки обсягів виробництва, реалізації продукції та ефективності використання основних фондів дозволяє чітко виявити приховані тенденції розвитку компанії, оскільки «економіка підприємства досліджує закономірності функціонування господарюючих суб'єктів у ринковому середовищі та методи оптимізації використання ресурсів» [29, с. 110]. Саме на основі цих інтегральних показників

у подальшому формується комплексне уявлення про загальну ефективність організації.

Всебічне вивчення організаційної структури ТОВ «ГРАФФТ» свідчить про наявність класичних лінійно-функціональних зв'язків, які на сучасному етапі розвитку потребують суттєвої оптимізації. Чіткий розподіл посадових обов'язків та жорстке закріплення персональної відповідальності за конкретними структурними підрозділами є основою стабільної роботи підприємства. Проте, з іншого боку, надмірна бюрократизація внутрішніх процесів може критично гальмувати прийняття оперативних рішень у мінливих ринкових умовах, адже «стратегічний менеджмент вимагає формування гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [17, с. 12]. Тому планомірна модернізація структури управління виступає першим і найважливішим кроком до підвищення загальної продуктивності праці.

У процесі ж дослідження динаміки техніко-економічних показників ТОВ «ГРАФФТ» особлива наукова увага має приділятися аналізу ефективності використання оборотних коштів та наявних матеріальних ресурсів. Раціональна оптимізація логістичних процесів та планомірне зниження витрат на утримання складських запасів дозволяють вивільнити значні фінансові ресурси з обігу. Ці вивільнені кошти в подальшому можуть бути цілеспрямовано спрямовані на фінансування інноваційних соціальних програм та суттєве підвищення кваліфікації персоналу, оскільки «планування та економічне прогнозування на підприємстві є базовим інструментом забезпечення його довгострокової фінансової стабільності» [31, с. 32]. Таким чином, збалансоване планування матеріальних потоків безпосередньо та відчутно впливає на кінцеві результати діяльності всього товариства.

Окрім цього, надзвичайно важливим аспектом сучасного менеджменту стає поступовий перехід від традиційного витратного до інноваційного вартісно-орієнтованого управління бізнес-процесами. Кожна окрема операція, що здійснюється на підприємстві, повинна прискіпливо оцінюватися з точки зору її безпосереднього внеску у формування кінцевої вартості продукту. Це дозволяє

керівництву своєчасно ліквідувати неефективні ланки та оптимізувати використання наявних трудових ресурсів, зважаючи на те, що «вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства забезпечує зростання його ринкової вартості і підвищення конкурентоспроможності» [30, с. 27]. У ТОВ «ГРАФФТ» впровадження цього підходу дозволить чітко та прозоро пов'язати результати роботи кожного відділу з загальним фінансовим успіхом компанії.

Поряд із цим, аналіз використання основних засобів ТОВ «ГРАФФТ» наочно демонструє об'єктивну необхідність планового оновлення його матеріально-технічної бази. Поточний фізичний та моральний знос обладнання безпосередньо впливає як на якість продукції, так і на рівень продуктивності праці робітників. Великі інвестиції в нові технології вимагають одночасного та випереджаючого підвищення кваліфікації персоналу, який буде це обладнання безпосередньо обслуговувати. Необхідно враховувати, що «економічна ефективність використання основних фондів визначається рівнем їх фондоддачі та ступенем завантаження виробничих потужностей» [29, с. 215]. З огляду на це, загальний технічний розвиток підприємства виявляється тісно та нерозривно пов'язаним з його поточною кадровою політикою.

Паралельно з цим, практичне застосування сучасних методів економічного прогнозування дозволяє аналітикам побудувати декілька альтернативних сценаріїв розвитку ТОВ «ГРАФФТ» на середньострокову перспективу. Це суттєво допомагає менеджменту заздалегідь підготуватися до можливих коливань ринкового попиту чи неочікуваних змін у податковому законодавстві. Своєчасне прогнозування потреб у сировині та фінансових ресурсах мінімізує ризики раптової зупинки виробничих потужностей, оскільки «планування діяльності підприємства є процесом визначення цілей та шляхів їх досягнення за допомогою раціонального розподілу наявних ресурсів» [31, с. 33]. У результаті чого економічно обґрунтовані плани стають надійною основою для формування поточних операційних завдань для персоналу.

До того ж, дослідження ринкового позиціонування ТОВ «ГРАФФТ» свідчить про наявність значного внутрішнього потенціалу для подальшого

розширення збутової мережі та виходу на нові сегменти ринку. Проте реалізація цих можливостей на практиці часто стримується недостатньою ефективністю існуючої системи збуту та маркетингу. Оптимізація бізнес-процесів у комерційній службі дозволить збільшити обсяги реалізації продукції без суттєвого залучення додаткового персоналу, оскільки «управління бізнес-процесами на засадах вартісного підходу вимагає безперервного моніторингу ефективності кожної операції» [30, с. 129]. Отримані результати підтверджують необхідність проведення комплексних та скоординованих організаційних змін.

Загальний аналіз господарської діяльності підприємства переконливо доводить, що хоча економічні показники діяльності ТОВ «ГРАФФТ» мають стійку тенденцію до зростання, існують значні внутрішні резерви, які все ще залишаються невикористаними. Більшість цих резервів зосереджена саме у сфері підвищення ефективності використання живої праці та оптимізації робочого часу. Саме тому «стратегічний успіх підприємства залежить від здатності менеджменту збалансувати матеріальні, фінансові та людські ресурси організації» [14, с. 73]. Це логічно обумовлює необхідність переходу до всебічної оцінки фінансової спроможності підприємства. Розвиток систем професійного навчання гальмується через погану організацію навчання і підготовки та відсутність ефективної системи стимулювання для просування по службі. Навіть коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються відвідувати навчальні курси.

Поточна фінансова спроможність підприємства виступає тим базовим фундаментом, на якому будується вся його операційна, інвестиційна та соціальна діяльність. Детальний аналіз фінансового стану ТОВ «ГРАФФТ» дозволяє комплексно оцінити рівень його платоспроможності, ліквідності та фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів. Без забезпечення належного рівня фінансової стійкості компанія буде просто неспроможна фінансувати інноваційні проекти чи гарантувати гідний рівень оплати праці, зважаючи на те, що «методи діагностики фінансового стану промислових підприємств дозволяють виявити структурні диспропорції в активах і пасивах та оцінити

фінансові ризики» [83, с. 90]. Отримані в ході аналізу дані слугують надійною основою для прийняття оперативних антикризових рішень.

Головним же інтегральним показником результативності господарювання ТОВ «ГРАФФТ» традиційно виступає прибуток, який акумулює в собі результати всіх виробничих зусиль. Аналіз процесу його безпосереднього формування та подальшого розподілу дозволяє оцінити загальну ефективність витрачання фінансових ресурсів компанії. Максимізація прибутку в сучасних умовах має досягатися не за рахунок штучного тиску на заробітну плату, а суто шляхом оптимізації собівартості та підвищення загальної продуктивності праці, адже «основні теоретичні підходи до визначення поняття прибутку розглядають його як винагороду за підприємницький ризик та міру ефективності використання капіталу» [32, с. 59]. Отриманий чистий прибуток у результаті стає головним внутрішнім джерелом подальшого інвестиційного розвитку товариства.

Постійна економічна нестабільність та раптові зовнішні шоки вимагають від керівництва ТОВ «ГРАФФТ» безперервного моніторингу загрози виникнення кризових явищ. Своєчасна діагностика дозволяє виявити негативні фінансові тенденції на ранніх стадіях, коли їх ліквідація ще потребує мінімальних ресурсних витрат. Використання інтегральних моделей оцінки ймовірності банкрутства є обов'язковим елементом системи економічної безпеки підприємства, оскільки «розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства дозволяє сформувати ефективну систему антикризового управління» [82, с. 46]. Це, як наслідок, забезпечує довгострокову життєздатність суб'єкта господарювання на ринку.

Водночас розрахунок ключових коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ГРАФФТ» за останні звітні періоди демонструє наявність певного дефіциту власних оборотних коштів. Ця обставина змушує компанію регулярно залучати короткострокові банківські кредити, що автоматично підвищує рівень її фінансових витрат на обслуговування боргу. Оптимізація структури капіталу є

першочерговим та невідкладним завданням для фінансової служби підприємства, оскільки «діагностика фінансового стану підприємства має включати оцінку його ділової активності та рентабельності використання капіталу» [83, с. 67]. Суттєве підвищення швидкості обертання активів дозволить значно знизити залежність від зовнішніх запозичень.

Дослідження ж структури формування прибутку свідчить, що занадто велика частина витрат ТОВ «ГРАФФТ» припадає саме на поточну операційну діяльність. Оптимізація собівартості продукції виступає ключовим важелем підвищення загальної рентабельності бізнесу. Впровадження сучасних систем контролінгу дозволить керівництву чітко відстежувати виникнення не виробничих витрат у розрізі окремих центрів відповідальності, зважаючи на те, що «економічна природа прибутку полягає в тому, що він відображає чистий дохід підприємства, створений в результаті ефективної комбінації виробничих факторів» [32, с. 60]. Стабільне зростання прибутку створює реальні можливості для довгострокового фінансування кадрових інновацій.

Саме тому антикризове управління в ТОВ «ГРАФФТ» має базуватися на принципах превентивності та високої оперативності реагування на виклики середовища. Якщо первинні симптоми фінансової кризи ігноруються, підприємство дуже швидко втрачає довіру з боку постачальників та провідних фінансових інституцій. Це може призвести до стрімкого падіння обсягів діяльності та вимушеного скорочення персоналу, оскільки «діагностика рівня кризового стану підприємства вимагає застосування комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу» [82, с. 47]. Своєчасні та рішучі коригуючі дії дозволяють ефективно стабілізувати загальне фінансове становище компанії.

Оцінка показників рентабельності ТОВ «ГРАФФТ» зайвий раз підтверджує, що загальна ефективність господарювання безпосередньо залежить від раціонального використання наявного трудового потенціалу. Низька продуктивність праці в окремих підрозділах гальмує зростання прибутку та суттєво обмежує фінансові можливості компанії. Оптимізація витрат на

персонал має відбуватися через підвищення віддачі від кожного робочого місця, а не через механічне скорочення штату, адже «фінансовий стан підприємства є дзеркалом, у якому відображається якість управління всіма його ресурсами, включаючи людські» [6, с. 28]. Фінансовий аналіз, таким чином, логічно підводить до необхідності дослідження кадрових процесів.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» виступає завершальним і найбільш вагомим етапом дослідження, оскільки саме люди забезпечують реалізацію всіх стратегічних цілей компанії. Оцінка кількісного та якісного складу персоналу за віком, освітою та стажем роботи дозволяє чітко визначити ступінь відповідності колективу сучасним вимогам ринку. Особлива увага приділяється аналізу показників плинності кадрів, яка щороку завдає підприємству значних фінансових та організаційних збитків. Зважаючи на це, «кадрова політика підприємства є системою принципів, методів та форм роботи з персоналом, спрямованою на збереження та розвиток трудового потенціалу» [72, с. 202]. Оптимізація цих процесів безпосередньо впливає на загальну стабільність компанії.

Водночас всебічне дослідження поточної системи мотивації в ТОВ «ГРАФФТ» свідчить про явне домінування прямих матеріальних стимулів, які не повною мірою враховують сучасні соціальні потреби працівників. Відсутність чіткого і прозорого зв'язку між реальними результатами праці та рівнем підсумкової винагороди суттєво знижує зацікавленість персоналу у підвищенні своєї ефективності. Впровадження сучасних HR-технологій, таких як грейдинг та системи KPI, дозволить зробити оцінку праці максимально об'єктивною, оскільки «удосконалення системи управління персоналом підприємства вимагає створення дієвого мотиваційного механізму, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули» [15, с. 50]. Це дозволить кардинально підвищити рівень залученості співробітників у робочі процеси.

Важливим же елементом модернізації кадрової служби ТОВ «ГРАФФТ» є тотальна автоматизація рутинних операцій та перехід до цифрового кадрового документообігу. Це дозволяє HR-менеджерам вивільнити значний час для

вирішення стратегічних завдань, таких як планування кар'єри, формування надійного кадрового резерву та розвиток корпоративної культури. Необхідно наголосити, що «теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства передбачають активне використання сучасних інформаційних систем» [64, с. 44]. Така цифрова трансформація процесів підбору та адаптації забезпечує постійне залучення на підприємство кращих фахівців ринку.

Окрім цього, оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» включає порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. Виявлені диспропорції свідчать про наявність неефективних робочих місць, які потребують термінової реорганізації або ліквідації. Розвиток персоналу має відбуватися безперервно через систему корпоративного навчання та підвищення кваліфікації, адже «взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління є основою для формування високоефективного колективу, здатного вирішувати складні інноваційні завдання» [29, с. 346]. Інвестиції в навчання працівників у результаті приносять компанії найвищу фінансову віддачу.

Саме тому формування кадрової стратегії ТОВ «ГРАФФТ» має відбуватися на принципах довгостроковості та системності. Компанія повинна чітко розуміти, які саме компетенції знадобляться її працівникам через кілька років, і починати їх активно формувати вже сьогодні. Багатьма дослідниками підкреслюється, що «стратегічний менеджмент кадрами передбачає трансформацію людських ресурсів у ключову конкурентну перевагу організації» [1, с. 120]. Створення внутрішнього клімату та розвиток лідерського потенціалу керівників середньої ланки є невід'ємними складовими цього процесу.

До того ж, аналіз діючих процесів адаптації нових співробітників у ТОВ «ГРАФФТ» виявив занадто високу плинність кадрів серед працівників, які працюють у компанії менше одного року. Це наочно свідчить про неефективність існуючих процедур введення в посаду та повну відсутність інституту наставництва. Впровадження сучасних адаптаційних програм

дозволить суттєво скоротити час виходу нових працівників на рівень повної продуктивності, оскільки «управління персоналом має забезпечувати мінімізацію соціально-психологічних бар'єрів під час входження нового працівника в трудовий колектив» [72, с. 208]. Це дозволить зберегти значні кошти, які раніше витрачалися на рекрутинг.

У результаті чого отримані результати проведеного комплексного дослідження переконливо доводять, що загальна ефективність управління персоналом у ТОВ «ГРАФФТ» безпосередньо впливає на її кінцеві фінансово-економічні результати. Усі виявлені проблеми у сфері мотивації, адаптації та оцінки працівників наразі сильно стримують загальний розвиток бізнесу. Саме тому «формування кадрової стратегії підприємства має спиратися на результати глибокого аналізу його господарської діяльності та фінансового стану» [64, с. 95]. Таким чином, зібраний аналітичний матеріал другого розділу сформував необхідне і міцне інформаційне підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій та стратегічних інструментів оптимізації господарської діяльності.

Дослідження діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання потребує комплексного підходу, який охоплює аналіз організаційної структури, специфіки бізнес-моделі та особливостей формування економічних результатів. Водночас саме організаційно-економічна характеристика є базовою передумовою для подальшого оцінювання фінансового стану, оскільки дозволяє визначити джерела формування доходів, структуру витрат та загальні принципи функціонування суб'єкта господарювання. Крім того, вона відображає рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та здатність ефективно використовувати наявні ресурси.

Досліджуване підприємство ТОВ «ГРАФФТ» функціонує у сфері оптової торгівлі металами та металевими рудами відповідно до КВЕД 46.72. Його діяльність зосереджена на забезпеченні промислових підприємств України металопродукцією, зокрема електротехнічною сталлю, яка використовується у виробництві електротехнічного обладнання. Водночас підприємство виступає посередником між іноземними виробниками та вітчизняними споживачами,

забезпечуючи повний цикл постачання продукції. Особливістю організації господарської діяльності є мінімальна чисельність штатного персоналу. Середньооблікова кількість працівників у 2023-2024 роках становила лише дві особи. Така структура кадрового забезпечення пояснюється широким використанням аутсорсингової моделі управління, за якої значна частина функцій передається стороннім спеціалізованим організаціям. Це дозволяє суттєво скоротити постійні витрати та підвищити гнучкість управлінських рішень.

Варто зазначити, що сучасні наукові підходи розглядають аутсорсинг як ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, він дозволяє підприємствам зосередитися на ключових компетенціях, передаючи допоміжні функції професійним виконавцям. У результаті підвищується ефективність використання ресурсів та зменшуються адміністративні витрати. Як підкреслюється в науковій літературі, «використання гнучких організаційних структур дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу» [50, с. 205]. Фактично діяльність підприємства організована за моделлю координаційного центру, який забезпечує управління ключовими процесами постачання продукції. До основних функцій належать: закупівля металопродукції у іноземних виробників, організація логістики, координація сервісної переробки та реалізація готової продукції на внутрішньому ринку. При цьому виробнича функція у класичному розумінні відсутня, однак підприємство створює додану вартість за рахунок організації ланцюга постачання.

Статутний капітал підприємства становить 60 тис. грн, що відповідає характеристикам малого бізнесу. Водночас підприємство належить до категорії малих суб'єктів господарювання, що підтверджується показниками фінансової звітності. Невеликий розмір капіталу не обмежує масштабів діяльності, оскільки підприємство активно використовує залучені сервісні та логістичні ресурси. Важливою особливістю є також високий рівень централізації управління. Основні управлінські функції зосереджені в одній особі, яка приймає стратегічні

рішення, здійснює переговори з контрагентами та контролює виконання ключових операцій. Така модель є типовою для малого бізнесу, оскільки забезпечує швидкість прийняття рішень і мінімізацію управлінських витрат.

Разом із тим підприємство функціонує переважно у дистанційному форматі, що дозволяє ефективно організовувати взаємодію з партнерами без необхідності утримання значної офісної інфраструктури. Такий підхід став особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності та розвитку цифрових технологій управління. Бачимо, що організаційно-економічна характеристика свідчить про те, що підприємство функціонує як малий гнучкий суб'єкт господарювання з аутсорсинговою моделлю управління, мінімальною чисельністю персоналу та високим рівнем централізації управлінських функцій. Така структура забезпечує ефективність діяльності та створює передумови для стабільного функціонування на ринку металопродукції.

Подальший етап дослідження передбачає оцінку результатів господарської діяльності підприємства та аналіз динаміки його фінансових показників. Такий підхід є необхідним, оскільки саме фінансові результати відображають ефективність реалізації обраної бізнес-моделі, рівень управління витратами та здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас аналіз доходів і прибутку дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства та визначити фактори, що впливають на його фінансову стійкість. Господарська діяльність підприємства у 2023-2024 роках була зосереджена на операціях з оптової торгівлі металопродукцією, зокрема імпорту електротехнічної сталі, її подальшій логістичній обробці та реалізації на внутрішньому ринку. Важливою особливістю є те, що підприємство не здійснює повного виробничого циклу, а виконує функції організатора постачання, координуючи взаємодію між іноземними виробниками, сервісними центрами та кінцевими споживачами.

У процесі аналізу встановлено, що у 2023 році чистий дохід від реалізації становив 9881,6 тис. грн. У 2024 році цей показник знизився до 6934,2 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів реалізації на 2947,4 тис. грн або 29,8 %. Така

динаміка може бути зумовлена впливом зовнішніх факторів, зокрема коливанням попиту на металопродукцію, змінами цінової кон'юнктури світового ринку, а також особливостями контрактної політики підприємства. Водночас, незважаючи на зменшення обсягів реалізації, фінансові результати підприємства демонструють позитивну динаміку. Так, у 2023 році чистий прибуток становив 1411,0 тис. грн, тоді як у 2024 році він зріс до 1966,9 тис. грн. Отже, приріст прибутку склав 555,9 тис. грн або 39,4 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат. Подібна ситуація, коли зменшення доходу супроводжується зростанням прибутку, може свідчити про зміну структури реалізації продукції, підвищення маржинальності окремих контрактів або скорочення витрат на логістику, закупівлю та сервісне обслуговування. Водночас це є позитивним сигналом щодо ефективності управління господарськими процесами.

Слід зазначити, що загальний дохід підприємства у 2023 році становив 10038,4 тис. грн, тоді як у 2024 році знизився до 7282,2 тис. грн. Незважаючи на це, підприємство змогло забезпечити зростання чистого прибутку, що свідчить про покращення структури витрат і більш ефективне використання ресурсів. Як зазначається у наукових дослідженнях, ефективність господарської діяльності визначається не лише обсягами реалізації, але й здатністю підприємства оптимізувати витрати та забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу. Зокрема, у працях О. Письменної підкреслюється, що «формування ефективної системи управління витратами є ключовою передумовою забезпечення прибутковості підприємства» [64, с. 81].

Додатково слід звернути увагу на те, що підприємство не використовує банківське кредитування, що знижує фінансові ризики та підвищує рівень автономності. Водночас відсутність кредитного навантаження означає, що розвиток підприємства повністю залежить від власних фінансових результатів та ефективності операційної діяльності. Загалом аналіз господарської діяльності свідчить про наявність двох паралельних тенденцій. З одного боку, спостерігається скорочення обсягів реалізації продукції, з іншого – зростання

прибутковості діяльності. Це свідчить про підвищення ефективності управління підприємством, оптимізацію витрат та покращення структури господарських операцій.

Підприємство ТОВ «ГРАФФТ» демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть за умов зменшення виручки, що є ознакою ефективності обраної бізнес-моделі та наявності потенціалу для подальшого розвитку. «Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає аналіз структури активів і джерел їх формування, рівня ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності» [21, с. 55]. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє визначити реальну здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність функціонування, своєчасно виконувати зобов'язання та формувати достатній обсяг фінансових ресурсів для розвитку.

Аналіз структури активів свідчить, що у майні підприємства переважають оборотні активи, що є типовим для суб'єктів господарювання торговельного профілю. Така структура обумовлена специфікою діяльності, яка пов'язана з придбанням і реалізацією товарно-матеріальних цінностей без значної частки необоротних активів. Водночас висока частка оборотних активів забезпечує швидку оборотність капіталу та підвищує ліквідність балансу. У 2023-2024 роках спостерігається зростання валюти балансу з 3932,2 тис. грн до 4621,3 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності та накопичення економічного потенціалу. Збільшення загальної вартості активів є позитивною тенденцією, оскільки відображає нарощування ресурсної бази підприємства та зміцнення його фінансових позицій.

Особливу увагу слід приділити структурі оборотних активів, значну частку яких становлять грошові кошти. Їх обсяг збільшився з 2507,8 тис. грн до 3036,6 тис. грн, що свідчить про високий рівень ліквідності підприємства. Наявність значних грошових ресурсів забезпечує можливість своєчасного виконання поточних зобов'язань, а також створює умови для оперативного фінансування господарської діяльності без залучення зовнішніх джерел. Запаси підприємства

також демонструють зростання: з 1104,7 тис. грн у 2023 році до 1474,7 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити як про розширення обсягів закупівель, так і про формування запасів для забезпечення стабільності постачання продукції. Водночас надмірне накопичення запасів потребує контролю, оскільки може впливати на швидкість обігу оборотного капіталу.

Структура джерел фінансування характеризується переважанням власного капіталу, що свідчить про високий рівень фінансової автономії. У 2023 році власний капітал становив 3587,4 тис. грн, тоді як у 2024 році він зріс до 4154,2 тис. грн. Основним джерелом зростання є нерозподілений прибуток, що свідчить про реінвестування отриманих фінансових результатів у діяльність підприємства. «Фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від здатності формувати власні фінансові ресурси та мінімізувати залежність від зовнішнього фінансування» [60, с. 169]. У цьому контексті підприємство демонструє позитивні характеристики фінансової незалежності та стабільності.

Зобов'язання підприємства є незначними. Поточні зобов'язання зросли з 344,8 тис. грн до 467,1 тис. грн, однак їх частка у структурі пасивів залишається низькою. Довгострокові кредити відсутні, що свідчить про відсутність кредитного навантаження та зниження фінансових ризиків. Водночас така структура фінансування підвищує залежність підприємства від власних результатів діяльності. Оцінка ліквідності показує високий рівень платоспроможності підприємства. Значний обсяг грошових коштів та оборотних активів дозволяє покривати поточні зобов'язання у повному обсязі. Водночас показники ліквідності залишаються стабільно високими, що свідчить про відсутність загрози втрати платоспроможності в короткостроковому періоді.

Зростання чистого прибутку при одночасному скороченні доходу свідчить про підвищення ефективності витратної політики та оптимізацію господарських процесів. Це є важливим індикатором підвищення результативності управління підприємством. Водночас фінансовий стан підприємства супроводжується певними ризиками. Серед основних слід виділити залежність від зовнішніх постачальників і логістичних компаній, коливання цін на металопродукцію,

валютні ризики, а також високу централізацію управлінських функцій. Усі ці фактори можуть впливати на стабільність діяльності та рівень фінансових результатів. Як підкреслюється у науковій літературі, ефективне управління ризиками та диверсифікація господарської діяльності є ключовими умовами забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [74, с. 72].

З метою підвищення фінансової стійкості доцільним є розширення кола постачальників і клієнтів, удосконалення системи управління запасами, впровадження елементів фінансового планування та контролю витрат. Крім того, важливим напрямом є диверсифікація ризиків та підвищення ефективності логістичних процесів. Отже, результати аналізу свідчать, що підприємство характеризується стабільним фінансовим станом, високим рівнем ліквідності та фінансової автономії.

2.2. Дослідження діючої системи та кадрової політики підприємства

У межах дослідження сучасних суб'єктів господарювання, які функціонують в умовах динамічного та часто турбулентного ринкового середовища, особливого значення набуває застосування інструментарію системного підходу. Розглядаючи Товариство з обмеженою відповідальністю «Граффт», яке є помітним гравцем на вітчизняному ринку оптової торгівлі металопродукцією, будівельними матеріалами та надання супутніх сервісних послуг, ми маємо насамперед визначити його внутрішню архітектуру як складної, відкритої, соціально-економічної системи. Будь-яка подібна система складається з низки взаємопов'язаних підсистем, серед яких керуюча підсистема (менеджмент) та керована підсистема (персонал, матеріально-технічні ресурси, фінансові потоки) повинні перебувати у стані динамічної рівноваги. Оскільки металотрейдинг вимагає високої операційної швидкості, чіткості виконання контрактів та гнучкості у взаємодії з постачальниками й клієнтами, ефективність

організаційної структури та кадрового менеджменту виступає ключовим фактором життєздатності компанії.

Проте, для забезпечення сталості розвитку ТОВ «Граффт» недостатньо простої наявності всіх необхідних ресурсів, оскільки визначальним чинником є саме характер їхньої взаємодії, збалансованості та пропорційності. Якщо темпи розширення збутової мережі або обсяги складських запасів будуть випереджати темпи професійного розвитку персоналу чи адаптаційні можливості кадрової служби, організація неминуче зіткнеться із внутрішніми деструктивними процесами. Як зазначає І. В. Кривов'язюк, «пропорційність у розвитку та функціонуванні соціально-економічних систем є тією фундаментальною властивістю, що визначає їхню спроможність протистояти деструктивним зовнішнім чинникам та забезпечувати синергетичний ефект від взаємодії всіх внутрішніх елементів» [53, с. 168]. Таким чином, першочерговим теоретичним завданням нашого дослідження є проведення структурно-функціонального аналізу ТОВ «Граффт» для з'ясування ступеня відповідності наявних управлінських зв'язків масштабам та специфіці його комерційної діяльності.

Зважаючи на це, чинна лінійно-функціональна структура управління підприємством ТОВ «Граффт» вимагає детального критичного переосмислення, оскільки вона поєднує в собі як переваги суворої єдиноначальності, так і недоліки функціональної ізоляваності. Вищий рівень управління представлений директором, який приймає ключові стратегічні рішення та безпосередньо контролює діяльність комерційного відділу, фінансово-економічної служби, відділу логістики та постачання, а також фахівця з кадрової роботи. Незважаючи на те, що така схема забезпечує чітку вертикаль влади та швидке доведення директивних вказівок до безпосередніх виконавців, в умовах інтенсивного зростання обсягів інформаційних потоків вона починає демонструвати ознаки інертності. Окремі функціональні підрозділи замикаються на виконанні своїх локальних завдань, що призводить до втрати загальної синергії та уповільнення процесів міжвідомчої комунікації.

Саме тому дослідження кадрової політики ТОВ «Граффт» не може обмежуватися лише аналізом наказів по особовому складу чи перевіркою ведення трудових книжок, а має базуватися на комплексному вивченні соціально-трудова відносин на всіх ієрархічних рівнях. Кадрова політика є цілісною стратегією роботи з персоналом, яка повинна інтегрувати процеси підбору, адаптації, мотивації, навчання та оцінки працівників у єдину систему, підпорядковану загальній корпоративній меті підприємства. «Управління персоналом на сучасному підприємстві є безперервним процесом, який поєднує в собі економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі методи, спрямовані на оптимізацію використання трудового потенціалу» [67, с. 142]. Відповідно, будь-яка фрагментарність або ігнорування хоча б одного з цих методів призводить до системного збою у функціонуванні всієї організації.

У цьому контексті слід підкреслити, що ринкова специфіка діяльності ТОВ «Граффт» висуває особливі вимоги до кваліфікаційного та інтелектуального рівня його співробітників. Менеджер з оптових продажів металопродукції – це не просто продавець, а техніко-економічний консультант, який повинен бездоганно розбиратися в марках сталі, стандартах ГОСТ та ДСТУ, логістичних схемах доставки, а також володіти навичками довгострокового ведення переговорів із великими промисловими замовниками. Отже, людський капітал стає головним рушієм формування конкурентних переваг підприємства, а інвестиції в його розвиток мають розглядатися як стратегічні пріоритети топ-менеджменту. Якщо керівництво компанії сприймає персонал виключно як статтю поточних операційних витрат, яку потрібно постійно мінімізувати, то така кадрова політика є заздалегідь приреченою на поразку в довгостроковій перспективі.

З огляду на зазначене, методологічні засади нашого дослідження вимагають глибокого вивчення концептуальних підходів, які застосовуються вищим керівництвом ТОВ «Граффт» у повсякденній практиці управління трудовими ресурсами. Важливо диференціювати, чи є чинна кадрова політика підприємства реактивною – тобто такою, що лише реагує на вже виниклі проблеми (наприклад, терміновий пошук працівника замість того, який

несподівано звільнився), чи вона має ознаки проактивності, коли формування кадрового потенціалу здійснюється на основі випереджаючого стратегічного планування та прогнозування потреб ринку праці. «Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом свідчить, що успішність реалізації загальноекономічної стратегії суб'єкта господарювання безпосередньо корелює із рівнем зрілості його кадрової політики та ступенем її адаптованості до ринкових трансформацій» [9, с. 220].

До того ж, не слід забувати, що будь-яка трансформація системи управління персоналом на підприємстві має супроводжуватися чітким економічним обґрунтуванням, оскільки соціальні ефекти завжди тісно переплетені з фінансовими результатами. Оптимізація чисельності працівників, підвищення їхньої кваліфікації, модернізація робочих місць – все це потребує значних матеріальних витрат, які повинні окупитися за рахунок зростання продуктивності праці, розширення обсягів реалізації продукції та мінімізації втрат від плинності кадрів чи виробничого браку. Отже, економіка праці виступає тим жорстким підґрунтям, на якому будуються соціально-трудові відносини всередині ТОВ «Граффт».

Дійсно, гармонізація інтересів власників підприємства, найманих менеджерів та лінійного персоналу є надзвичайно складним завданням, вирішення якого лежить у площині формування раціональної системи мотивації та оплати праці. Кожен працівник має чітко розуміти взаємозв'язок між своїми особистими зусиллями, результатами діяльності свого підрозділу та загальним фінансовим успіхом усієї компанії. Як зазначає Н. І. Єсінова, «економіка праці та соціально-трудові відносини на рівні підприємства відображають ступінь узгодженості інтересів власників, менеджменту та найманих працівників, що безпосередньо впливає на загальну результативність господарської діяльності та конкурентоспроможність фірми» [44, с. 95]. Наявність внутрішніх суперечностей, прихованих конфліктів чи відчуття соціальної несправедливості серед персоналу миттєво руйнує організаційну культуру та призводить до зниження операційної ефективності.

На додаток до цього, у межах першого етапу нашого дослідження необхідно звернути увагу на організаційно-методичні аспекти побудови системи кадрового діловодства та внутрішнього контролю в ТОВ «Граффт». Рациональний розподіл прав, обов'язків та відповідальності між працівниками має бути чітко зафіксований у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи та інших локальних нормативних актах. Якщо ці документи мають суто формальний характер і не відображають реального стану справ, на підприємстві виникає ситуація безвідповідальності та дублювання функцій, що суттєво гальмує прийняття управлінських рішень. «Рационально побудована організаційна структура управління та чітке закріплення функціональних обов'язків за кожним працівником є базовою передумовою ефективності кадрової політики на будь-кому рівні господарювання» [54, с. 77]. Таким чином, завершуючи теоретико-методологічний етап аналізу, ми закладаємо необхідну базу для переходу до безпосереднього вивчення фінансово-економічного стану та організаційного профілю підприємства.

Детальний розгляд організаційно-економічних параметрів функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «Граффт», показує, що це підприємство діє як юридична особа на приватній формі власності. Основним напрямком його комерційної діяльності є гуртова торгівля широким асортиментом чорного, нержавіючого та кольорового металопрокату, трубною продукцією, а також елементами будівельних конструкцій. Географічне розташування підприємства та наявність власних складських площ із під'їзними залізничними коліями дозволяють йому ефективно обслуговувати клієнтів у межах свого регіону, забезпечуючи високу швидкість комплектації та відвантаження складних збірних замовлень. Проте, успішна діяльність на такому капіталомісткому ринку, де обігові кошти відіграють вирішальну роль, вимагає від керівництва побудови бездоганної системи фінансово-економічного аналізу та обліку.

Оскільки ринок металопродукції безпосередньо залежить від загальної кон'юнктури в будівельній та промисловій галузях, ТОВ «Граффт» постійно

стикається із проявами сезонності та коливаннями попиту. За таких умов фінансовий результат компанії є чутливим до будь-яких змін у структурі як постійних, так і змінних витрат. Оцінка динаміки чистого доходу від реалізації, показників собівартості, валового та чистого прибутку дозволяє визначити реальний рівень ефективності діючої системи менеджменту. Як зазначає О. Єремян, «організація і методологія аналізу фінансових результатів на сучасному підприємстві вимагає систематичного моніторингу витратомісткості процесів, оскільки саме чистий прибуток є головним критерієм ефективності діючої системи менеджменту та джерелом подальшого інноваційного розвитку» [43, с. 5]. З огляду на це, ми маємо досліджувати кадрову політику ТОВ «Граффт» не відірвано від економічної реальності, а як один із головних чинників, що безпосередньо впливає на формування кінцевих фінансових результатів.

Проведений нами експрес-аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Граффт» за останні три роки свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання валового доходу, що підтверджує правильність обраної ринкової ніші та високу активність відділу продажів. Водночас, детальний аналіз структури операційних витрат вказує на суттєве збільшення адміністративних та комерційних витрат, серед яких витрати на оплату праці разом із нарахуваннями складають значну питому вагу. Це актуалізує проблему детального вивчення віддачі від використання трудових ресурсів, адже зростання витрат на персонал має супроводжуватися відповідним або випереджаючим зростанням обсягів продажів та маржинального прибутку. Якщо цього не відбувається, підприємство починає втрачати свою фінансову незалежність та стає вразливим перед зовнішніми кредиторами.

У зв'язку з цим, фінансова стійкість ТОВ «Граффт» виявляється безпосередньо пов'язаною з якістю операційного менеджменту та здатністю кадрового потенціалу генерувати додану вартість. В умовах дефіциту обігових коштів та високої вартості позичкового капіталу підприємство змушене оптимізувати свої внутрішні фінансові джерела, мінімізуючи прострочену

дебіторську заборгованість покупців, яка часто виникає через недостатній контроль з боку менеджерів із продажів. «Фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від здатності формувати власні фінансові ресурси та мінімізації залежності від зовнішнього додаткового фінансування» [60, с. 160]. Отже, рівень професійної компетентності та фінансової дисципліни персоналу комерційного відділу ТОВ «Граффт» є прямим важелем забезпечення фінансової безпеки та ліквідності всього підприємства.

Детальний розгляд діючої системи управління в ТОВ «Граффт» дозволив виявити певні розриви в інформаційних та управлінських ланцюжках. Зокрема, процес обробки замовлення від моменту первинного контакту клієнта з менеджером до моменту фактичної відгрузки металу зі складу містить забагато етапів ручного погодження документів. Фінансово-бухгалтерська служба, комерційний відділ та складська логістика часто використовують ізольовані програмні модулі, що призводить до дублювання інформації та виникнення помилок у виписках накладних і специфікацій. Це свідчить про те, що організаційна структура підприємства потребує модернізації в напрямку підвищення її гнучкості та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів на основі сучасних концепцій реінжинірингу.

Звісно, усунення таких структурних диспропорцій є обов'язковою передумовою для переходу підприємства на новий рівень ефективності. Створення єдиного інформаційного простору компанії дозволить знизити навантаження на персонал та підвищити швидкість обслуговування клієнтів, що вкрай важливо на конкурентному ринку металопрокату. Як підкреслює І. Кривов'язюк, «сталий розвиток підприємства можливий лише за умови динамічної пропорційності між усіма його функціональними сферами, де оптимізація інформаційних та управлінських зв'язків виступає головним чинником зниження трансакційних витрат» [53, с. 171]. Тому, оцінюючи загальну систему менеджменту ТОВ «Граффт», ми приходимо до висновку, що її подальше вдосконалення неможливе без кардинальних змін у підходах до управління людськими ресурсами, які є носіями цих бізнес-процесів.

На додаток до економічних показників, важливе місце в загальній характеристиці підприємства посідає аналіз його репутаційного капіталу та позиціонування на ринку праці. ТОВ «Граффт» прагне позиціонувати себе як надійний та стабільний роботодавець, що пропонує офіційне працевлаштування та соціальні гарантії. Проте, реальний стан справ у соціально-трудої сфері компанії, який ми детально розглянемо на наступних етапах, демонструє наявність певних розбіжностей між задекларованими цінностями та практичною реалізацією кадрової політики. Рівень залученості персоналу, психологічний клімат у колективі, стиль керівництва – все це формує те внутрішнє середовище, яке або сприяє реалізації стратегічних цілей, або виступає потужним внутрішнім гальмом. Таким чином, отримане всебічне уявлення про організаційно-економічний профіль ТОВ «Граффт» дозволяє нам перейти до безпосереднього кількісного та якісного аналізу структури його персоналу

Далі скажемо за глибокому статистичному та аналітичному вивченню трудового потенціалу Товариства з обмеженою відповідальністю «Граффт». Станом на поточний період загальна облікова чисельність штатних працівників підприємства становить 48 осіб. З метою детального аналізу структури персоналу, весь колектив було розподілено на три основні категорії: керівний склад (топ-менеджмент та керівники середньої ланки) – 5 осіб (10,4% від загальної чисельності); функціональні фахівці (менеджери з продажів, бухгалтери, економісти, юристи, логісти) – 24 особи (50,0%); технічний та лінійний виробничий персонал (комірники, старші комірники, водії вантажних автомобілів, оператори кранового обладнання, різноробочі) – 19 осіб (39,6%). Такий розподіл вказує на те, що підприємство має високу питому вагу фахівців, які безпосередньо створюють комерційну цінність через залучення клієнтів та управління фінансовими потоками.

Аналізуючи якісний склад персоналу ТОВ «Граффт», особливу увагу слід звернути на рівень освіти, статево-вікову структуру та показники стажу роботи на даному підприємстві. Серед керівників та фахівців рівень забезпеченості вищою освітою відповідного профілю (економічна, менеджерська, інженерно-

технічна) становить 87,5%, що є досить високим показником для компанії сфери торгівлі. Проте, вікова структура свідчить про суттєве омолодження колективу: середній вік працівників підприємства коливається в межах 31,5 року. З одного боку, молодий вік персоналу забезпечує високу амбітність, гнучкість, сприйнятливність до інновацій та здатність працювати в умовах високих психологічних навантажень. З іншого боку, такий склад штату виявляє явний дефіцит досвідчених працівників зі стажем понад 5-10 років, які володіють глибокими знаннями ринку та стійкими зв'язками з клієнтами. «Оптимальне поєднання досвідчених працівників старшого віку та динамічної молоді є запорукою збереження інституційної пам'яті підприємства та одночасного впровадження інноваційних методів роботи» [56, с. 145].

У ТОВ «Граффт» цей баланс наразі порушено в бік надмірного переважання молодих кадрів на лінійних посадах фахівців, що створює передумови для підвищеної плинності кадрів. Для детального вивчення динаміки руху персоналу нами було розраховано та проаналізовано систему коефіцієнтів за останні три звітні роки. Було встановлено, що коефіцієнт прийому кадрів демонструє позитивну динаміку (зростання з 0,10 до 0,14), що обумовлено фізичним розширенням масштабів діяльності компанії та відкриттям нових товарних напрямків. Проте, одночасно спостерігається і тривожне зростання коефіцієнта вибуття кадрів та, як наслідок, загального коефіцієнта плинності персоналу, який у поточному році досяг позначки 18%. Для стабільного B2B-бізнесу, де утримання клієнта тримається на довгостроковій довірі до конкретного менеджера, такий рівень плинності є критично високим.

Досліджуючи причини звільнення працівників, ми з'ясували, що понад 70% випадків припадає на звільнення за власним бажанням, причому основна маса звільнень фіксується у відділі продажів серед фахівців зі стажем роботи від 6 до 18 місяців. Це свідчить про серйозні внутрішні проблеми, які виникають саме після завершення первинного періоду адаптації, коли працівник починає тверезо оцінювати свої кар'єрні та фінансові перспективи в компанії. «Висока плинність персоналу є яскравим симптомом прихованих деструктивних

процесів у системі управління, таких як незадоволеність умовами праці, неефективна мотивація або токсичний психологічний клімат в колективі» [67, с. 198]. Постійна заміна менеджерів призводить до того, що значна частина клієнтської бази ТОВ «Граффт» перебуває у стані перманентного «перезаходу» від одного співробітника до іншого, що негативно позначається на обсягах продажів та лояльності покупців.

Водночас, висока плинність кадрів генерує значні прямі та приховані фінансові втрати для підприємства. Прямі витрати включають витрати на публікацію вакансій, оплату часу HR-фахівця на проведення десятків співбесід, а також витрати на оформлення кадрової документації. Приховані ж збитки полягають у тому, що новий працівник у перші місяці роботи працює з мінімальною віддачею, робить більше помилок при розрахунку специфікацій замовлень та відволікає увагу колег і керівництва на своє навчання. Усе це веде до падіння загального рівня продуктивності праці та зниження ефективності використання фонду робочого часу, що є неприпустимим в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

З огляду на це, оцінка якісного та кількісного складу персоналу ТОВ «Граффт» вимагає від менеджменту переходу від простого констатування статистичних фактів до активного управління трудовими ресурсами на основі показників економічної ефективності. Кожен етап руху кадрового потенціалу має аналізуватися через призму його впливу на собівартість та прибутковість бізнесу. Як зазначає Н. Єсінова, «ефективність використання робочої сили безпосередньо визначає рівень продуктивності праці на підприємстві, а отже, будь-яке погіршення якісних характеристик персоналу або зростання кадрової нестабільності веде до зниження віддачі від людського капіталу та падіння загальної рентабельності» [44, с. 122]. Зважаючи на виявлену тенденцію до зростання плинності кадрів та зниження коефіцієнта постійності складу (з 0,88 до 0,82), логічним та обґрунтованим кроком нашого подальшого аналізу є перехід до четвертого етапу – детального аудиту конкретних елементів та функціональних підсистем кадрової політики підприємства.

На сьогоднішній день у компанії ТОВ «Граффт» функції рекрутингу повністю покладені на єдиного менеджера з персоналу. Пошук кандидатів здійснюється за допомогою стандартного розміщення оголошень на відкритих джоб-порталах та збору резюме. Процедура відбору обмежується поверхневим аналізом біографічних даних кандидатів та проведенням традиційної співбесіди, під час якої оцінюються переважно особистісні якості, а не професійні компетенції (hard skills). На підприємстві відсутні валідна система професійного тестування, практика використання асесмент-центрів чи розв'язання ситуаційних кейсів, що часто призводить до помилок при наймі та зарахування до штату випадкових осіб.

Проте, ще більші деструктивні чинники криються в підсистемі адаптації нових працівників. У ТОВ «Граффт» повністю відсутня документально регламентована програма адаптації, немає розробленого «Пакету новачка» (Welcome-book) та не впроваджено інститут офіційного наставництва. Новий співробітник з першого дня виходить на робоче місце і змушений самостійно розбиратися у складній номенклатурі металопродукції, внутрішній логістиці складу та специфіці оформлення договорів у базі даних. Колеги по відділу, будучи зайнятими виконанням власних планів продажів, не мають фінансового чи організаційного стимулу допомагати новому колезі. «Відсутність системного підходу до адаптації персоналу є головною причиною того, що до 30% нових працівників приймають рішення про звільнення ще під час проходження випробувального терміну, що генерує додаткові збитки для бізнесу» [68, с. 231].

Наступним об'єктом нашого аналізу є чинна підсистема мотивації та оплати праці ТОВ «Граффт», яка на сьогодні базується суто на принципах жорсткого матеріального стимулювання. Заробітна плата менеджерів з продажу складається з фіксованого базового окладу та бонусної частини у вигляді відсотка від суми укладених та оплачених угод. Плани продажів встановлюються керівництвом суб'єктивно, «від досягнутого», без проведення глибокого маркетингового аналізу ринку та врахування сезонних спадів у будівельній галузі. У зимовий період менеджери об'єктивно не можуть виконати завищені

плани, через що втрачають бонусну частину і отримують лише мінімальну ставку, що різко знижує їхню лояльність та підштовхує до звільнення.

Окрім того, керівництво ТОВ «Граффт» повністю ігнорує сучасні інструменти нематеріальної мотивації та формування сприятливого психологічного клімату. У компанії відсутні програми визнання особистих досягнень, немає практики публічного заохочення кращих працівників, не розвинена система корпоративної соціальної відповідальності (соціальні пакети, медичне страхування, оплата абонементів у спортзали тощо). Співробітники сприймають компанію виключно як місце тимчасового заробітку, де панує атмосфера жорсткого тиску та штрафних санкцій за найменші провини. «Монополія матеріального стимулювання в кадровій політиці швидко вичерпує свій потенціал; без підкріплення методами соціально-психологічної мотивації та створення комфортного організаційного середовища неможливо сформувати довгострокову лояльність працівників до фірми» [67, с. 215].

Також не можна оминати увагою підсистему професійного навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Граффт», яка наразі перебуває у занедбаному стані. Компанія взагалі не виділяє фінансового бюджету на підвищення кваліфікації своїх кадрів, вважаючи це марним марнуванням грошей, які можуть піти до конкурентів разом із навченими працівниками. Співробітники не проходять жодних планових тренінгів з ефективних комунікацій, роботи із запереченнями клієнтів чи тайм-менеджменту. Наслідком такої політики є те, що рівень професійної експертизи менеджерів ТОВ «Граффт» поступово починає поступатися конкурентам, які активно інвестують у розвиток свого персоналу, створюючи власні корпоративні академії чи оплачуючи зовнішні освітні програми.

У підсумку, повна відсутність планової періодичної оцінки та атестації персоналу позбавляє керівництво об'єктивної інформації про реальний потенціал працівників та унеможлиблює побудову прозорих кар'єрних траєкторій (планування кар'єри). Працівники не бачать можливостей для свого професійного та посадового зростання всередині компанії, що остаточно

закріплює плинність кадрів як хронічну проблему організації. «В умовах інноваційної економіки безперервне навчання та розвиток персоналу є обов'язковою умовою виживання підприємства, оскільки швидкість застарівання знань значно перевищує швидкість фізичного зносу основних засобів» [44, с. 141]. Таким чином, завершуючи всебічний аудит кадрової політики ТОВ «Граффт», ми чітко локалізували ключові системні дефекти, що дозволяє нам перейти до фінального етапу – розробки науково обґрунтованої стратегії її модернізації та вдосконалення.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу та впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «ГРАФФТ»

Одним із найважливіших складових елементів менеджменту організації є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Управління персоналом – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем використання його трудового потенціалу. Саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» виступає важливим напрямом дослідження, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також обґрунтувати необхідність впровадження сучасних HR-технологій. Трудовий потенціал підприємства являє собою сукупність професійних знань, практичних навичок, досвіду, особистісних характеристик та творчих здібностей працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації. При

цьому ефективність використання трудового потенціалу залежить не лише від кількісного складу персоналу, але й від рівня його професійної підготовки, мотивації, залученості до виробничих процесів та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. «Потенціал підприємства формується під впливом багатьох факторів, проте саме людські ресурси виступають основним джерелом створення нової вартості та забезпечення довгострокового розвитку суб'єкта господарювання» [71, с. 124]. Отже, ефективне використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ГРАФФТ» свідчить про наявність сформованого колективу працівників, які забезпечують виконання виробничих, адміністративних та управлінських функцій. Водночас сучасні умови господарювання потребують від підприємства постійного вдосконалення системи управління персоналом, оскільки традиційні методи кадрової роботи вже не забезпечують необхідного рівня ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень. Першочерговим показником оцінки трудового потенціалу є продуктивність праці. Саме вона характеризує рівень результативності використання робочої сили та відображає здатність персоналу забезпечувати виконання поставлених завдань із мінімальними витратами ресурсів. Зростання продуктивності праці позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства, оскільки сприяє підвищенню обсягів виробництва та скороченню витрат на одиницю продукції.

Водночас важливим критерієм ефективності використання трудового потенціалу виступає рівень кваліфікації працівників. У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства змушені постійно вдосконалювати професійні компетенції персоналу, оскільки саме знання та навички працівників стають основним джерелом інноваційного розвитку. Як зазначає А. Шегда, «успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників та їх здатності адаптуватися до нових умов господарювання» [79, с. 315]. Таким чином, система підвищення кваліфікації

персоналу повинна розглядатися як стратегічний інструмент розвитку підприємства. Крім того, важливе значення має рівень використання робочого часу. Раціональна організація праці дозволяє підвищити продуктивність персоналу, мінімізувати непродуктивні втрати часу та забезпечити ефективне виконання виробничих завдань. Разом із тим наявність простоїв, дублювання функцій або нераціонального розподілу обов'язків негативно впливає на загальну ефективність використання трудового потенціалу та потребує відповідного управлінського втручання.

Особливу увагу необхідно приділити рівню мотивації працівників. Саме мотивація виступає одним із ключових факторів, що визначає продуктивність праці, якість виконання робіт та рівень залученості персоналу до реалізації цілей підприємства. За відсутності ефективної мотиваційної системи навіть висококваліфіковані працівники не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал. У зв'язку з цим ТОВ «ГРАФФТ» доцільно використовувати комплексний підхід до стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи заохочення. Суттєвим показником оцінки трудового потенціалу також є рівень плинності кадрів. Висока плинність персоналу призводить до збільшення витрат на пошук, відбір та адаптацію нових працівників, а також негативно впливає на стабільність виробничих процесів. Водночас низький рівень плинності свідчить про ефективність кадрової політики підприємства та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

На сучасному етапі розвитку економіки підвищення ефективності використання трудового потенціалу неможливе без впровадження сучасних HR-технологій. Традиційні методи кадрового управління поступово трансформуються у цифрові системи, які дозволяють автоматизувати процеси підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість оперативно приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації про кадровий склад та результати діяльності працівників. Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ГРАФФТ» є

впровадження HRM-систем. Такі програмні рішення дозволяють автоматизувати кадровий документообіг, вести електронні особові справи працівників, контролювати процеси навчання та оцінювання персоналу, а також здійснювати моніторинг показників ефективності праці. У результаті значно скорочуються адміністративні витрати та підвищується якість кадрового менеджменту. Важливим інструментом сучасного HR-менеджменту також виступає система KPI (Key Performance Indicators).

Використання ключових показників ефективності дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи працівників та формувати прозору систему матеріального стимулювання. Крім того, застосування KPI сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати своєї діяльності та забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства. Значні перспективи для розвитку трудового потенціалу створює впровадження цифрових платформ навчання персоналу. Використання онлайн-курсів, вебінарів, корпоративних освітніх платформ та програм дистанційного навчання дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток працівників без значного відриву від виробничої діяльності. У результаті підприємство отримує більш кваліфікований персонал, здатний швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. На думку А. Міщенка, «стратегічний розвиток підприємства неможливий без постійного вдосконалення системи управління персоналом та формування умов для професійного зростання працівників» [58, с. 187].

Відповідно, впровадження сучасних HR-технологій слід розглядати не як окремий захід, а як складову довгострокової стратегії розвитку ТОВ «ГРАФФТ». Таким чином, проведена оцінка свідчить, що трудовий потенціал ТОВ «ГРАФФТ» є важливим стратегічним ресурсом підприємства, від ефективності використання якого залежить результативність усіх напрямів його діяльності. Водночас подальше підвищення ефективності роботи персоналу потребує впровадження сучасних HR-технологій, автоматизації кадрових процесів, удосконалення системи мотивації та розвитку професійних компетенцій

працівників. У результаті кадрова політика з допоміжної функції перетвориться на важливий інструмент стратегічного управління підприємством. Як слушно зазначає І. Кривов'язюк, «ефективність функціонування будь-якої фірми в довгостроковій перспективі визначається її здатністю своєчасно трансформувати внутрішню структуру та методи управління відповідно до вимог часу» [53, с. 172]. Саме тому впровадження сучасних HR-технологій стане одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та подальшого розвитку ТОВ «ГРАФФТ».

Важливим напрямом оцінки ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» є аналіз системи мотивації персоналу, оскільки саме від рівня зацікавленості працівників у результатах власної діяльності значною мірою залежить продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань та ефективність функціонування підприємства в цілому. У сучасних умовах господарювання мотивація вже не обмежується лише матеріальним стимулюванням, а передбачає комплексне поєднання фінансових, соціальних, психологічних та професійних факторів впливу на персонал. На підприємстві система мотивації повинна бути спрямована не лише на забезпечення стабільного рівня оплати праці, але й на створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої залученості до процесів управління та формування корпоративної культури.

Саме тому важливого значення набуває використання сучасних підходів до стимулювання персоналу, які враховують індивідуальні потреби працівників та особливості їх професійної діяльності. А. Шегда зазначає, що «мотивація праці виступає складним управлінським процесом, спрямованим на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей організації через задоволення їхніх особистих потреб» [79, с. 81]. Таким чином, ефективна система мотивації забезпечує узгодження інтересів підприємства та його працівників, що позитивно впливає на результати господарської діяльності. Разом із тим особливого значення набуває оцінка рівня залученості персоналу до виконання стратегічних завдань підприємства. Працівники, які усвідомлюють власну роль

у досягненні загальних цілей організації, демонструють вищу продуктивність праці, відповідальність та ініціативність. Крім того, високий рівень залученості сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У процесі оцінки трудового потенціалу доцільно також враховувати показники професійного розвитку працівників. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються швидкими технологічними змінами, що потребує постійного оновлення знань та навичок персоналу. У зв'язку з цим підприємство повинно забезпечувати систематичне навчання працівників, проведення тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації. «Розвиток людського капіталу є одним із найефективніших напрямів підвищення потенціалу підприємства, оскільки інвестиції в персонал забезпечують довгостроковий економічний ефект» [71, с. 137]. Професійний розвиток працівників слід розглядати як важливий інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ».

Сучасна практика управління персоналом свідчить про доцільність використання цифрових HR-технологій для забезпечення ефективної кадрової роботи. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів розвитку системи управління персоналом у ТОВ «ГРАФФТ» може стати автоматизація основних HR-процесів. Насамперед це стосується підбору персоналу, ведення кадрового обліку, адаптації нових працівників, організації навчання та оцінювання результатів праці. Автоматизація кадрових процесів дозволяє суттєво скоротити час на виконання рутинних операцій, підвищити точність обробки інформації та забезпечити оперативне отримання аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Крім того, використання цифрових технологій створює передумови для підвищення прозорості кадрової політики та об'єктивності оцінювання персоналу.

Одним із найбільш ефективних інструментів сучасного HR-менеджменту є використання електронних систем управління персоналом. Такі системи дозволяють централізовано зберігати інформацію про працівників,

контролювати процес проходження навчання, аналізувати результати роботи та здійснювати планування кадрового резерву. Водночас керівництво підприємства отримує можливість швидко реагувати на зміни у кадровому складі та прогнозувати майбутні потреби в персоналі. Важливим елементом сучасного управління трудовим потенціалом є застосування системи оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності. Використання КРІ сприяє формуванню чітких критеріїв оцінки результатів праці та забезпечує прозорість процесу матеріального стимулювання.

Крім того, система КРІ дозволяє виявляти працівників із високим потенціалом розвитку та формувати кадровий резерв підприємства. А. Міщенко підкреслює, що «стратегічне управління передбачає орієнтацію на майбутній розвиток підприємства через ефективне використання його ресурсного потенціалу та створення механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища» [58, с. 92]. Саме тому використання сучасних HR-технологій повинно бути інтегроване в загальну систему стратегічного управління ТОВ «ГРАФФТ». Особливої уваги потребує впровадження технологій HR-аналітики. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати моніторинг основних кадрових показників, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність програм навчання та визначати фактори, які впливають на продуктивність праці. Завдяки цьому процес управління персоналом переходить від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого рівня.

Крім того, сучасні HR-технології передбачають використання цифрових платформ внутрішньої комунікації. Такі інструменти забезпечують швидкий обмін інформацією між працівниками, сприяють розвитку командної роботи та підвищують рівень залученості персоналу до діяльності підприємства. У результаті формується єдиний інформаційний простір, який сприяє ефективній взаємодії між структурними підрозділами. Впровадження сучасних HR-технологій дозволить ТОВ «ГРАФФТ» отримати не лише організаційний, але й економічний ефект.

Насамперед очікується скорочення витрат на пошук та адаптацію персоналу, зниження рівня плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та покращення якості виконання виробничих завдань. Крім того, автоматизація кадрових процесів сприятиме скороченню адміністративних витрат та підвищенню ефективності роботи кадрової служби. Механізм формування ефективності праці є досить багатоаспектною категорією, що представляє собою сукупність складових, взаємодія яких покращує динаміку ефективності праці. Розробка такого механізму потребує комплексного підходу. Це передбачає визначення системно узгоджених за відповідною класифікацією факторів, що впливають на ефективність, та розробку теоретико-методологічних засад, науково-практичних рекомендацій та інструментарію задля підвищення ефективності праці робітників.

Важливо також зазначити, що сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована на формування кадрового резерву підприємства. Наявність підготовлених працівників для заміщення ключових посад забезпечує стабільність діяльності організації та мінімізує ризики, пов'язані з кадровими змінами. Саме тому використання HR-технологій у сфері планування кар'єри та розвитку персоналу набуває особливого значення. Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління персоналом та ступеня впровадження сучасних HR-технологій. Перехід до цифрових методів кадрового менеджменту сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації працівників, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. «Сучасне підприємство здатне досягати стратегічних цілей лише за умови ефективного використання всіх складових свого потенціалу та їх постійного розвитку» [53, с. 175]. Відтак впровадження інноваційних HR-технологій виступатиме важливим чинником подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій ТОВ «ГРАФФТ».

Подальша оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» потребує дослідження рівня адаптивності персоналу до сучасних умов функціонування підприємства. У сучасному бізнес-середовищі здатність працівників швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, освоювати нові технології та пристосовуватися до нових форм організації праці виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Саме тому розвиток адаптаційного потенціалу працівників стає важливим завданням кадрової політики. Зміни, які відбуваються у сфері цифровізації економіки, вимагають від персоналу не лише професійних знань, але й високого рівня цифрової грамотності. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати систему навчання та професійного розвитку працівників.

Водночас здатність персоналу до навчання стає важливим критерієм оцінки трудового потенціалу організації. Як зазначає А. Шегда, «людські ресурси підприємства повинні розглядатися не лише як виконавці певних функцій, але й як носії знань, досвіду та інноваційного потенціалу» [79, с. 336]. Отже, ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від можливостей підприємства забезпечувати постійний розвиток своїх працівників та створювати умови для реалізації їхніх професійних здібностей. Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ГРАФФТ» є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками, які формують внутрішнє середовище підприємства. Саме вона впливає на рівень лояльності персоналу, якість комунікацій та загальну ефективність діяльності організації.

Формування сильної корпоративної культури сприяє підвищенню рівня згуртованості колективу та створює передумови для більш ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства. Крім того, працівники, які поділяють цінності організації та ототожнюють себе з нею, демонструють вищий рівень відповідальності та зацікавленості у результатах праці. Особливого значення набуває оцінка соціально-психологічного клімату в колективі. Сприятливі

взаємовідносини між працівниками та керівництвом позитивно впливають на продуктивність праці, знижують рівень конфліктності та сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Водночас наявність напруженості у колективі може призводити до зниження мотивації працівників та збільшення плинності кадрів.

У цьому контексті сучасні HR-технології надають можливість здійснювати регулярний моніторинг рівня задоволеності персоналу. За допомогою електронних опитувань, внутрішніх платформ зворотного зв'язку та цифрових аналітичних систем керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти проблеми та оперативно реагувати на них. У результаті формується більш гнучка та ефективна система управління людськими ресурсами. Важливим елементом сучасного кадрового менеджменту виступає HR-аналітика. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати майбутні потреби підприємства у персоналі. Завдяки цьому керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення щодо підбору, навчання та розвитку працівників. «Ефективне управління потенціалом підприємства передбачає використання сучасних методів оцінювання та прогнозування розвитку його ресурсної бази» [71, с. 201]. Таким чином, застосування HR-аналітики дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Окремої уваги заслуговує питання формування кадрового резерву. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно завчасно визначати працівників, які мають високий потенціал професійного зростання та можуть у майбутньому займати керівні посади. Саме тому сучасні HR-технології передбачають використання спеціалізованих інструментів оцінювання компетенцій, професійного потенціалу та лідерських якостей працівників. Створення кадрового резерву забезпечує безперервність управлінських процесів та знижує ризики, пов'язані зі зміною ключових працівників.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває концепція управління талантами (Talent Management), яка активно використовується провідними

компаніями світу. Основною метою даного підходу є виявлення перспективних працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій та створення умов для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Впровадження елементів управління талантами у практику діяльності ТОВ «ГРАФФТ» дозволить забезпечити формування високопрофесійного кадрового складу та зміцнити конкурентні переваги підприємства. Крім того, ефективність використання трудового потенціалу значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій. Сучасні цифрові платформи забезпечують швидкий обмін інформацією між працівниками, підвищують рівень координації діяльності структурних підрозділів та сприяють оперативному вирішенню виробничих питань.

Важливо також враховувати, що сучасні працівники дедалі більше цінують можливість професійного розвитку, гнучкі умови праці та участь у прийнятті управлінських рішень. Саме тому кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована не лише на досягнення економічних результатів, але й на задоволення потреб персоналу. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових трудових відносин та забезпечує стабільність кадрового складу. Як підкреслює А. Міщенко, «стратегічне управління підприємством передбачає необхідність постійного розвитку людського потенціалу як основи досягнення довгострокових конкурентних переваг» [58, с. 176].

Таким чином, оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ГРАФФТ» свідчить про необхідність комплексного підходу до управління персоналом, який поєднує сучасні HR-технології, розвиток корпоративної культури, використання HR-аналітики, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників. У результаті кадрова політика підприємства перетвориться із допоміжної функції на стратегічний інструмент управління, що забезпечуватиме підвищення продуктивності праці, зростання ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій ТОВ «ГРАФФТ» у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Формування нової організаційної культури та розвиток лідерського потенціалу службовців

Підвищення ефективності управління персоналом у сучасних організаціях, особливо в системі публічного управління, є складним стратегічним завданням, яке потребує комплексного поєднання технологічних, організаційних та соціально-економічних підходів. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійних змін ринку праці управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал є основним ресурсом розвитку організацій та забезпечення їх конкурентоспроможності. Водночас ефективність функціонування кадрової системи значною мірою залежить від здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом та формувати сприятливі умови для професійного розвитку працівників.

У сучасних умовах управління персоналом виходить за межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на стратегічну систему розвитку людського потенціалу. Це передбачає не лише організацію кадрової роботи, але й забезпечення ефективної мотивації, професійного навчання, оцінювання результатів діяльності працівників та створення умов для реалізації їх професійного потенціалу. Саме тому «стратегічні пріоритети у сфері управління персоналом повинні базуватися на принципах системності, гнучкості, інноваційності та безперервного розвитку» [48, с. 52]. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є технологізація кадрових процесів, яка передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління персоналом та інформаційних платформ для обробки кадрової інформації.

У сучасних організаціях цифровізація кадрової сфери забезпечує оперативність управлінських рішень, підвищує прозорість кадрових процедур та дозволяє оптимізувати процеси документообігу. Крім того, автоматизація

кадрових процесів сприяє зменшенню витрат часу на виконання адміністративних функцій та мінімізує вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень. Особливого значення технологізація набуває у системі публічного управління, де прозорість та ефективність кадрових процедур безпосередньо впливають на рівень довіри суспільства до державних інституцій. Використання сучасних HRM-систем, електронного документообігу та цифрових платформ забезпечує ефективний контроль за виконанням кадрових процедур, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та дозволяє оперативно аналізувати кадрову інформацію. «Технологізація управління кадровим потенціалом є ключовим фактором підвищення ефективності сучасних організаційних систем» [4, с. 52]. Крім того, технологічні інструменти сприяють покращенню комунікації між структурними підрозділами та забезпечують ефективну координацію управлінської діяльності.

Водночас важливим стратегічним напрямом є формування інфраструктури розвитку компетенцій персоналу, яка забезпечує безперервне навчання, професійне зростання та інноваційний розвиток працівників. У сучасних умовах динамічних змін ринку праці організації повинні забезпечувати постійне оновлення знань та навичок персоналу, оскільки професійні компетентності стають одним із ключових чинників ефективності діяльності. Розвиток людського капіталу потребує системного підходу, який передбачає поєднання освітніх, аналітичних та консультаційних механізмів професійного розвитку працівників.

Особливого значення у цьому контексті набуває створення інтегрованих центрів компетенцій, які забезпечують формування сучасної системи професійного навчання та розвитку персоналу. Такі структури сприяють підвищенню рівня професійної підготовки працівників, розвитку інноваційного потенціалу організації та адаптації персоналу до сучасних вимог ринку праці. Як зазначає Г. Черновалова, «інтегровані центри компетенцій виступають інфраструктурним механізмом управління інноваційним розвитком персоналу» [19, с. 216]. Крім того, функціонування таких центрів дозволяє забезпечити

безперервність професійного розвитку персоналу та формування кадрового резерву організації.

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом є удосконалення системи оцінювання працівників, яка є основою для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного розвитку, професійного навчання, мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах система оцінювання повинна бути комплексною, об'єктивною та безперервною, що дозволяє своєчасно визначати рівень ефективності діяльності працівників та виявляти напрями їх професійного розвитку.

Система оцінювання персоналу повинна враховувати не лише кількісні результати діяльності, але й якісні характеристики працівників, зокрема рівень професійної компетентності, здатність до командної роботи, рівень відповідальності та внесок у досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне оцінювання дозволяє формувати об'єктивну систему мотивації персоналу та забезпечує підвищення результативності праці. «Оцінювання є центральним елементом системи управління персоналом, який забезпечує її ефективність та результативність» [27, с. 30]. Водночас удосконалення системи оцінювання сприяє підвищенню прозорості кадрової політики та створює передумови для ефективного професійного розвитку працівників.

Важливим стратегічним пріоритетом є застосування динамічно-цільового підходу до управління персоналом, який дозволяє враховувати зміни зовнішнього середовища та адаптувати кадрову політику відповідно до сучасних умов. У сучасних організаціях цей підхід забезпечує гнучкість системи управління персоналом та сприяє узгодженню кадрових процесів із загальними стратегічними цілями організації. Динамічно-цільовий підхід дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку праці, зміну економічних умов та розвиток технологій. Водночас він забезпечує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та сприяє формуванню конкурентних переваг організації. «Динамічно-цільовий підхід забезпечує ефективність механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств» [55, с. 227]. Крім

того, застосування цього підходу сприяє підвищенню адаптивності кадрової системи та забезпечує її відповідність сучасним вимогам розвитку організацій.

Водночас важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом відіграє регулювання ринку праці, яке формує зовнішні умови функціонування кадрових систем. У сучасних умовах ринок праці виступає не лише економічним механізмом розподілу трудових ресурсів, але й важливим чинником формування якісного кадрового потенціалу організацій. Ефективне регулювання ринку праці сприяє забезпеченню балансу між попитом і пропозицією робочої сили, зниженню рівня безробіття та підвищенню рівня зайнятості населення. Системний підхід до регулювання ринку праці дозволяє враховувати соціальні, економічні та демографічні фактори розвитку суспільства, що є особливо важливим у сучасних умовах трансформації економіки. «Системне регулювання ринку праці є основою стабільного розвитку соціально-економічних процесів у державі» [56, с. 173]. Водночас розвиток ринку праці безпосередньо впливає на формування кадрової політики організацій та визначає напрями розвитку системи управління персоналом.

Крім того, стратегічним пріоритетом є розвиток мотиваційних механізмів управління персоналом, які забезпечують підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та сприяють зростанню продуктивності праці. У сучасних умовах мотивація повинна мати комплексний характер та поєднувати матеріальні, соціальні, моральні та професійні стимули. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зменшенню кадрової плинності та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Переривання впровадження інноваційного управління персоналом, як правило, впливає не тільки на аспекти трудової діяльності співробітників, але і на всю систему управління персоналом в цілому. Основними причинами кардинальних змін на підприємстві можуть послужити: значне відставання від конкурентів, громіздкість керованої системи, відсталість використовуваних технологій і т.д. Радикальні інновації повинні впроваджуватися на основі технологічного підходу, використовуючи такі

методи, як бенчмаркінг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів та інших інноваційних підходів.

У сучасних умовах цифровізація кадрової сфери стає одним із ключових чинників трансформації системи управління персоналом, оскільки дозволяє забезпечити прозорість кадрових процедур, підвищити ефективність контролю та покращити якість управлінських рішень. Використання цифрових платформ управління персоналом сприяє формуванню сучасної моделі кадрового менеджменту, орієнтованої на ефективне використання людського потенціалу та забезпечення адаптивності організацій до сучасних викликів. Крім того, цифрові технології дозволяють підвищити рівень аналітичного забезпечення кадрової політики та створюють умови для ефективного прогнозування потреб у персоналі.

Таким чином, шляхи та стратегічні пріоритети підвищення ефективності управління персоналом базуються на комплексному поєднанні технологічних, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу, підвищення продуктивності праці та адаптацію організацій до сучасних умов. У сучасних умовах ефективне управління персоналом виступає важливим чинником забезпечення стабільного розвитку організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та формування сучасної системи публічного управління.

На даному етапі розвитку України посилення процесів цифровізації та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг особливого значення набуває формування нової організаційної культури в органах державної влади. Ефективність функціонування будь-якої установи сьогодні залежить не лише від нормативно-правового забезпечення чи рівня технічного оснащення, але й від внутрішнього середовища організації, професійної поведінки працівників, якості комунікації та здатності персоналу адаптуватися до змін. Саме організаційна культура визначає характер взаємодії між службовцями, рівень відповідальності, ступінь мотивації та орієнтацію працівників на досягнення стратегічних цілей установи. Водночас сучасна

державна служба потребує формування нового покоління управлінців, які здатні не лише виконувати посадові обов'язки, але й проявляти ініціативу, ефективно працювати в команді та брати відповідальність за результати управлінської діяльності. Як зазначає Ф. Хміль, «ефективність діяльності організації значною мірою залежить від професійного розвитку персоналу та якості управління людськими ресурсами» [72, с. 112].

Організаційна культура є складною системою цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, які формуються в межах певної установи та визначають особливості її функціонування. Вона охоплює не лише офіційні правила чи посадові інструкції, але й неформальні механізми взаємодії між працівниками, стиль управління, рівень довіри у колективі та загальну атмосферу професійного середовища. У державних органах організаційна культура має особливе значення, оскільки саме вона формує ставлення службовців до виконання своїх обов'язків та визначає рівень орієнтації на потреби громадян. Якщо в установі переважають принципи відкритості, взаємоповаги та професійної відповідальності, то це позитивно впливає як на внутрішню ефективність роботи, так і на рівень довіри суспільства до органів влади.

Формування нової організаційної культури потребує комплексного підходу, оскільки зміна лише окремих елементів системи не забезпечує довгострокового результату. Насамперед важливо забезпечити оновлення управлінських підходів, які повинні ґрунтуватися на принципах партнерської взаємодії, професійного розвитку та підтримки ініціативності працівників. У сучасних умовах авторитарні моделі управління поступово втрачають ефективність, адже вони обмежують можливості працівників проявляти творчість та відповідальність. Натомість демократичний стиль управління сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню рівня мотивації персоналу та зміцненню командної взаємодії. На думку Т. Івашенко, «удосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку організації» [48, с. 40].

Важливим складником нової організаційної культури є розвиток професійної етики службовців. У сучасному суспільстві громадяни очікують від представників державної влади не лише професійної компетентності, але й чесності, відкритості та справедливого ставлення. Саме тому формування етичних стандартів поведінки працівників повинно стати одним із пріоритетних напрямів кадрової політики державних установ. Водночас етична культура не може формуватися виключно через нормативні акти або систему контролю, оскільки вона значною мірою залежить від особистого прикладу керівництва, морально-психологічного клімату в колективі та рівня взаємної довіри між працівниками. Якщо службовці відчують справедливе ставлення до себе та мають можливість професійного розвитку, то їхня мотивація до якісного виконання посадових обов'язків значно зростає.

Саме якість інформаційного обміну між структурними підрозділами та окремими працівниками визначає швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності та здатність установи оперативно реагувати на сучасні виклики. У багатьох державних органах досі спостерігаються проблеми недостатньої відкритості керівництва та надмірної формалізації процесів комунікації, що негативно впливає на ефективність роботи колективу. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти розвитку горизонтальної взаємодії між працівниками, удосконаленню механізмів обміну інформацією та створенню умов для відкритого професійного діалогу. Як зазначає Л. Шульгіна, «співпраця та ефективна комунікація є важливими чинниками успішного функціонування організації» [81, с. 314].

Аналіз руху персоналу може надати цінну інформацію щодо робочих годин, перерв, розподілу роботи в різні дні тижня або різні пори доби. Це може допомогти виявити проблеми з балансом між роботою та особистим життям, такі як довгі робочі години, неправильний розподіл роботи або надмірні навантаження на певних працівників. З цими даними можуть бути вжиті заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, такі як розподіл роботи, встановлення гнучкого графіку роботи, організація перерв та відпусток.

Це може покращити задоволеність роботою, збільшити мотивацію працівників та знизити ризик вигорання на робочому місці.

Лідерський потенціал формується під впливом різних факторів, серед яких важливе місце займають професійна підготовка, досвід управлінської діяльності, комунікативні навички та здатність до стратегічного мислення. Водночас значну роль відіграє організаційне середовище, оскільки саме воно визначає можливості працівників для професійної самореалізації та прояву ініціативи. Якщо в установі підтримується атмосфера довіри, співпраці та взаємної підтримки, то службовці більш активно залучаються до процесів прийняття рішень та демонструють вищий рівень відповідальності. У цьому контексті важливого значення набуває система професійного навчання, яка повинна орієнтуватися не лише на передачу теоретичних знань, але й на розвиток практичних управлінських компетентностей.

Суттєву роль у розвитку лідерського потенціалу відіграє система мотивації персоналу. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають використання не лише матеріальних стимулів, але й нематеріальних методів заохочення, які сприяють підвищенню професійної активності працівників. До таких методів належать можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, професійне навчання та визнання досягнень працівників. «Трудові ресурси є важливою складовою конкурентоспроможності організації» [46, с. 56]. Саме тому ефективне управління персоналом повинно бути спрямоване на створення умов для професійного розвитку службовців та реалізації їхнього потенціалу.

У сучасних умовах важливим чинником трансформації організаційної культури є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, пришвидшує обмін інформацією та забезпечує більш ефективну взаємодію між працівниками. Водночас цифрова трансформація потребує від службовців нових компетентностей, зокрема навичок роботи з електронними системами, здатності швидко адаптуватися до технологічних змін та готовності

до постійного професійного навчання. Саме тому організаційна культура державної служби повинна орієнтуватися на підтримку інноваційності, відкритості до змін та розвитку сучасних професійних навичок.

Важливо також враховувати значення стратегічного планування у процесі формування нової організаційної культури. Без чіткого визначення цілей та пріоритетів розвитку установи неможливо забезпечити ефективну координацію діяльності персоналу та досягнення довгострокових результатів. Стратегічне управління дозволяє не лише визначити напрями розвитку організації, але й створити систему спільних цінностей та професійних орієнтирів для працівників. На думку Г. Холодного та К. Селезньової, «стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування організації в умовах змін» [73, с. 62].

Крім того, важливим елементом розвитку організаційної культури є створення ефективної системи управління персоналом, яка повинна забезпечувати раціональний розподіл обов'язків, оцінювання результатів діяльності та підтримку професійного розвитку працівників. Саме такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості службовців до діяльності організації та сприяє формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності. Як зазначає Ю. Залознова, «розвиток персоналу є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування організації» [6, с. 214]. Створення взаємин між співробітниками і менеджером, виконуючи вимоги законодавства і дотримуючись принципу соціального партнерства, направлений на досягнення взаємних інтересів, соціальної стійкості і 55 життєвого добробуту. Піклування керівництвом компанії про свій персонал, відображає щире бажання підтримувати благополуччя і успіх персоналу на всіх рівнях, створення конкурентноспроможних умов праці і впевненість у завтрашньому дні є запорукою гарної роботи.

Отже, формування нової організаційної культури та розвиток лідерського потенціалу службовців є важливою передумовою модернізації системи державного управління та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Сучасна організаційна культура повинна ґрунтуватися на принципах професіоналізму, відкритості, партнерської взаємодії та орієнтації на потреби громадян. Водночас розвиток лідерських компетентностей службовців сприяє підвищенню адаптивності організацій, удосконаленню управлінських процесів та забезпеченню якісного виконання публічних функцій. Комплексне поєднання сучасних підходів до управління персоналом, розвитку професійної етики, удосконалення комунікацій та підтримки інноваційної діяльності дозволить створити ефективну систему державної служби, здатну відповідати на виклики сучасного суспільства.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності управління людськими ресурсами

Зараз як ніколи раніше, набуває актуальності питання вдосконалення системи моніторингу й оцінки ефективності управління людськими ресурсами, оскільки саме якість кадрового потенціалу значною мірою визначає результативність діяльності органів влади та здатність забезпечувати реалізацію стратегічних цілей держави. Система управління людськими ресурсами сьогодні розглядається не лише як сукупність адміністративних процедур, пов'язаних із добором та контролем персоналу, але і як комплексний механізм формування професійного середовища, у межах якого забезпечується розвиток працівників, підвищення їхньої мотивації та ефективне використання професійного потенціалу. Саме тому питання вдосконалення механізмів моніторингу та оцінки кадрової діяльності є важливою складовою модернізації публічного управління та підвищення ефективності функціонування державних установ.

Система моніторингу управління людськими ресурсами повинна забезпечувати постійний аналіз кадрових процесів, оцінювання професійної результативності працівників та виявлення факторів, які впливають на ефективність діяльності персоналу. Водночас у багатьох організаціях досі переважають формальні підходи до оцінювання працівників, які орієнтовані

переважно на контроль виконання посадових обов'язків, а не на визначення реального внеску службовця у досягнення стратегічних цілей установи. У зв'язку з цим виникає необхідність переходу до сучасних моделей оцінювання, які передбачають використання системних критеріїв аналізу професійної діяльності, оцінювання компетентностей, рівня комунікативних навичок та здатності працівників адаптуватися до змін. Як зазначає М. Володькіна, «стратегічний менеджмент повинен орієнтуватися на довгострокову результативність та ефективне використання ресурсів організації» [21, с. 48].

Важливою умовою вдосконалення системи моніторингу є формування чітких критеріїв оцінки діяльності персоналу, які повинні бути зрозумілими для працівників та відповідати стратегічним завданням організації. Наявність прозорої системи оцінювання дозволяє не лише визначати рівень професійної ефективності службовців, але й формує у працівників розуміння власної ролі у процесі реалізації управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває використання показників результативності, які враховують не лише кількісні результати роботи, але й якість виконання завдань, рівень ініціативності, здатність працювати в команді та професійну відповідальність. Саме комплексний підхід до оцінювання діяльності персоналу забезпечує можливість об'єктивного аналізу кадрового потенціалу установи та формування ефективної системи мотивації працівників.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи моніторингу є впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління людськими ресурсами. Цифровізація кадрових процесів дозволяє автоматизувати значну частину аналітичної роботи, підвищити точність обробки інформації та забезпечити оперативний доступ до даних щодо професійної діяльності працівників. Використання електронних систем моніторингу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню ризиків суб'єктивного оцінювання та забезпеченню більш ефективного контролю за виконанням кадрової політики. Водночас впровадження цифрових технологій

потребує відповідного рівня професійної підготовки службовців та готовності організації до технологічних змін.

Суттєве значення у процесі оцінки ефективності управління людськими ресурсами має стратегічне планування кадрової діяльності. Саме стратегічний підхід дозволяє визначити перспективні напрями розвитку персоналу, сформувавши систему довгострокових цілей та забезпечити раціональний розподіл кадрових ресурсів відповідно до потреб організації. У сучасних умовах стратегічне управління персоналом повинно бути орієнтоване не лише на вирішення поточних кадрових питань, але й на прогнозування майбутніх потреб у професійних компетентностях та формування резерву управлінських кадрів. На думку Т. Богдан, «стратегічне управління потребує системного підходу та врахування можливих ризиків управлінської діяльності» [14, с. 36].

Важливим елементом удосконалення системи оцінювання є забезпечення постійного професійного розвитку працівників. У сучасному середовищі ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності персоналу швидко адаптуватися до змін, опановувати нові професійні навички та працювати в умовах високого інформаційного навантаження. Саме тому результати моніторингу повинні використовуватися не лише для контролю діяльності службовців, але й для визначення потреб у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації. Водночас система розвитку персоналу повинна враховувати індивідуальні професійні особливості працівників, рівень їхньої підготовки та потенціал кар'єрного зростання.

Не менш важливим напрямом удосконалення моніторингу є розвиток механізмів внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Як зазначає Т. Богдан, «ефективне стратегічне управління потребує постійного аналізу результатів діяльності організації» [14, с. 35]. Ефективна система оцінювання діяльності персоналу неможлива без відкритого професійного діалогу, який дозволяє працівникам отримувати об'єктивну інформацію щодо результатів власної діяльності та перспектив професійного розвитку. У багатьох організаціях проблемою залишається недостатній рівень

комунікації між керівниками та персоналом, що негативно впливає на рівень мотивації працівників та знижує ефективність кадрової політики. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних методів оцінювання, які передбачають проведення співбесід, анкетування, самооцінювання та використання механізмів колективного аналізу результатів роботи.

Особливу увагу слід приділяти питанням мотивації персоналу, оскільки саме мотиваційна складова значною мірою впливає на результативність професійної діяльності працівників. Ефективна система моніторингу повинна дозволяти визначати не лише рівень професійної продуктивності службовців, але й фактори, які впливають на їхню зацікавленість у досягненні високих результатів роботи. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного просування, участі у прийнятті управлінських рішень та визнання професійних досягнень працівників. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання дозволяє створити ефективну систему мотивації персоналу та підвищити рівень залученості працівників до діяльності організації.

Методи мотивації включають бонусні та преміальні програми, що дозволяють заохочувати працівників за досягнення конкретних результатів; гнучкі форми робочого часу та дистанційну зайнятість, які підвищують комфорт і продуктивність; внутрішнє корпоративне визнання, яке підсилює моральну задоволеність працівників і стимулює розвиток ініціативності; а також інші заходи заохочення, наприклад участь у соціальних проектах підприємства або програми додаткових пільг. Ефективна мотиваційна система формує позитивну взаємодію між працівником і організацією, сприяє розвитку професійних навичок, ініціативності та підвищує загальну продуктивність колективу.

Крім того, важливим аспектом удосконалення системи оцінки ефективності управління людськими ресурсами є забезпечення принципів об'єктивності та прозорості. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання своєї діяльності, а також мати можливість ознайомлюватися з результатами аналізу та отримувати рекомендації щодо професійного

вдосконалення. Прозора система оцінювання сприяє формуванню довіри до керівництва, зменшенню конфліктних ситуацій та підвищенню рівня організаційної культури. Як зазначає І. Вахович, «сталий розвиток організації неможливий без забезпечення ефективного управління її ресурсами» [20, с. 21]. Кадрові технології дуже різноманітні і можуть бути класифіковані за різними ознаками та підставами, вони органічно включені до структури управління, мають свою специфіку та об'єкт свого впливу. Використання кадрових технологій дозволяє суб'єктам управління на основі інформації про кадрові процеси та кадрові відносини в організації виконувати необхідні дії по відношенню до персоналу.

Використання сучасних методів економічного аналізу, статистичного прогнозування та кадрового аудиту сприяє підвищенню точності оцінювання ефективності діяльності працівників та забезпечує можливість удосконалення кадрових процесів відповідно до стратегічних потреб організації. На думку Б. Грабовецького, «планування та прогнозування є необхідними елементами ефективного управління організацією» [31, с. 18]. Система моніторингу управління людськими ресурсами є важливою складовою ефективного функціонування організації, оскільки саме вона забезпечує можливість оцінювання професійної діяльності працівників, аналізу кадрових процесів та визначення перспектив розвитку персоналу.

3.3. Перспективи цифрової трансформації системи управління персоналом у державних органах

У сучасних умовах цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації системи державного управління. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, поширення електронного урядування та зростання потреби у швидкому прийнятті управлінських рішень зумовлюють необхідність модернізації системи управління персоналом у державних органах. Традиційні кадрові механізми вже не здатні повною мірою забезпечити ефективне

функціонування державної служби, оскільки вони характеризуються значною бюрократизацією, складністю процедур та недостатньою оперативністю. Саме тому цифрова трансформація кадрового менеджменту розглядається як один із пріоритетних напрямів реформування публічного сектору.

Цифрова трансформація системи управління персоналом передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси кадрового забезпечення, професійного розвитку, оцінювання та мотивації працівників. Вона спрямована не лише на автоматизацію кадрових процедур, але й на формування нової управлінської культури, заснованої на принципах відкритості, ефективності та орієнтації на результат. В. Колпаков і Г. Дмитренко зазначають, що стратегічний кадровий менеджмент має забезпечувати «довгострокову адаптацію персоналу до умов динамічного розвитку організації» [50, с. 146]. У цьому контексті цифровізація виступає не просто технічним оновленням, а важливим елементом стратегічного розвитку державної служби.

Однією з головних перспектив цифрової трансформації є автоматизація кадрових процесів. Сучасні HRM-системи дозволяють здійснювати електронний облік кадрів, формувати цифрові особові справи, контролювати кадровий рух та автоматично генерувати аналітичні звіти. Використання таких систем значно зменшує навантаження на кадрові служби та скорочує час обробки інформації. Крім того, автоматизація кадрових процедур мінімізує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, та сприяє підвищенню прозорості кадрової діяльності. Особливої актуальності набуває впровадження електронного документообігу у сфері кадрового менеджменту. У багатьох державних органах досі зберігається надмірний обсяг паперової документації, що ускладнює доступ до інформації та знижує ефективність роботи персоналу. Цифрові системи документообігу дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, забезпечити оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток аналітичних інструментів у кадровому менеджменті. Використання технологій

Big Data та елементів штучного інтелекту дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрового потенціалу установи, прогнозувати потреби у персоналі та оцінювати рівень професійної ефективності працівників. Аналітичні системи дають можливість керівництву державних органів приймати більш обґрунтовані рішення щодо кадрової політики та планування професійного розвитку персоналу. «Ефективна стратегія розвитку організації повинна базуватися на системному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів впливу» [37, с. 59].

Важливим аспектом цифрової трансформації є модернізація системи професійного розвитку державних службовців. Сучасні умови функціонування державного апарату вимагають від працівників високого рівня цифрової грамотності та готовності до постійного навчання. Традиційні форми підвищення кваліфікації поступово доповнюються дистанційними освітніми платформами, онлайн-курсами та вебінарами. Такі форми навчання дозволяють забезпечити безперервний професійний розвиток працівників незалежно від їх місця перебування та створюють умови для швидкого оновлення професійних знань.

Онлайн-навчання має низку переваг у порівнянні з традиційними формами професійної підготовки. По-перше, воно забезпечує гнучкість освітнього процесу, оскільки працівники можуть самостійно визначати час та темп навчання. По-друге, дистанційні освітні ресурси дозволяють швидко адаптувати навчальні програми до змін у законодавстві та нових вимог державного управління. По-третє, цифрові освітні платформи сприяють формуванню сучасної культури професійного розвитку. О. Сардак підкреслює, що «розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організації в умовах постійних змін» [68, с. 231]. Важливою перспективою цифрової трансформації є також удосконалення процесів добору персоналу.

Використання електронних платформ для проведення конкурсів на посади державної служби дозволяє підвищити рівень відкритості та прозорості кадрових процедур. Онлайн-подання документів, автоматизоване тестування та

дистанційне проведення співбесід значно скорочують часові витрати та забезпечують більш ефективний відбір кандидатів. Крім того, цифрові технології дозволяють формувати єдині бази кандидатів та спрощують процес управління кадровим резервом. Слід зазначити, що цифрова трансформація кадрового менеджменту змінює саму філософію державної служби. Якщо раніше головна увага приділялася дотриманню формальних процедур, то сьогодні пріоритетом стає ефективність діяльності, швидкість реагування на суспільні виклики та орієнтація на результат. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації, але й засобом формування нової моделі державного управління, заснованої на принципах гнучкості, інноваційності та професійної відповідальності.

Використання робочої сили на підприємстві значною мірою залежить від організації праці, яка має забезпечувати раціональне поєднання всіх складових виробництва для досягнення найефективнішого використання землі, засобів виробництва, трудових ресурсів з урахуванням новітніх досягнень науки, кращого досвіду, прогресивних технологій, раціональних методів застосування нових технічних засобів. Організація праці здійснюється відповідно до об'єктивних економічних законів. Вона є економічною категорією, що виражає певну взаємодію елементів системи виробництва, зумовленої єдністю мети, часу, місця. Кожен керівник і навіть звичайний робітник має знати фактори, що впливають на формування ефективної системи організації праці, і на підвищення економічної ефективності організації праці

Автоматизовані системи оцінювання персоналу забезпечують прозорість кадрових рішень та створюють передумови для формування сучасної системи мотивації. Цифрові платформи дозволяють накопичувати інформацію про професійні досягнення працівників, їх участь у проєктах, результати виконання службових завдань та рівень професійних компетентностей. Це дає можливість керівництву державних органів приймати більш обґрунтовані рішення щодо кар'єрного просування, заохочення або необхідності підвищення кваліфікації працівників. «Поєднання інтересів працівника та стратегічних цілей організації»

[50, с. 284]. Особливого значення в умовах цифровізації набуває система кадрового резерву. У сучасних умовах державні органи повинні не лише забезпечувати поточне кадрове функціонування, але й формувати потенціал майбутнього управлінського розвитку. Цифрові технології дозволяють створювати електронні бази кадрового резерву, що містять інформацію про професійні компетентності працівників, результати їх службової діяльності та готовність до виконання управлінських функцій. Це забезпечує більш ефективне планування кадрової політики та дозволяє оперативно заміщувати вакантні посади.

Крім того, цифрові системи управління кадровим резервом створюють можливість для прогнозування майбутніх кадрових потреб. За допомогою аналітичних платформ можна визначати напрями професійного розвитку працівників, оцінювати їх потенціал та формувати індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання. «Стратегія організації повинна враховувати перспективи розвитку кадрового потенціалу та можливість адаптації до змін зовнішнього середовища» [37, с. 74]. Ще однією важливою перспективою цифрової трансформації є розвиток гнучких форм організації праці у державному секторі. Поширення дистанційної роботи та використання цифрових комунікаційних платформ суттєво змінили підходи до організації діяльності персоналу. Сучасні технології дозволяють забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їх фізичного місцезнаходження. Використання систем відеоконференцій, електронних платформ для колективної роботи та цифрових засобів обміну інформацією сприяє підвищенню мобільності персоналу та оптимізації управлінських процесів.

Особливо помітною роль цифрових технологій стала в умовах кризових ситуацій, коли державні органи були змушені швидко адаптуватися до нових умов функціонування. Саме цифровізація дозволила забезпечити безперервність роботи державних установ та підтримати належний рівень управлінської діяльності. О. Іляш та С. Гринкевич зазначають, що «ефективність трудових відносин значною мірою визначається здатністю організації адаптуватися до

змін та використовувати сучасні механізми організації праці» [49, с. 318]. Разом із перевагами цифрової трансформації існують і певні ризики. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників державного сектору. Частина державних службовців не має достатнього рівня навичок роботи з сучасними інформаційними системами, що ускладнює процес упровадження цифрових технологій.

Не менш важливим викликом є забезпечення інформаційної безпеки. У процесі цифровізації кадрової діяльності державні органи накопичують значний обсяг персональних даних працівників, що потребує високого рівня захисту інформації. Кіберзагрози, несанкціонований доступ до баз даних та ризики витоку конфіденційної інформації можуть негативно впливати на функціонування системи управління персоналом. Важливим аспектом цифрової трансформації є також удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності. Розвиток електронного урядування потребує оновлення законодавчої бази відповідно до сучасних технологічних тенденцій. Необхідним є визначення єдиних стандартів використання цифрових платформ, регулювання електронного документообігу та забезпечення правового захисту персональних даних працівників. «Ефективність механізму управління залежить від здатності системи забезпечувати стабільність функціонування та раціональне використання ресурсів» [57, с. 196].

Отже, цифрова трансформація системи управління персоналом у державних органах є необхідною умовою модернізації публічного управління. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, забезпечує прозорість управлінських рішень та створює умови для професійного розвитку державних службовців. Водночас успішна реалізація цифровізації потребує комплексного підходу, який поєднуватиме розвиток цифрових компетентностей персоналу, удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення інформаційної безпеки та впровадження сучасних управлінських технологій.

ВИСНОВКИ

Дослідження шляхів і методів підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ТОВ «ГРАФФТ», дозволило узагальнити теоретичні підходи до кадрового менеджменту, проаналізувати особливості функціонування системи управління персоналом на підприємстві, оцінити ефективність використання трудового потенціалу та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в сучасних умовах господарювання. Відповідно до першого завдання було досліджено теоретичні основи управління персоналом та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні. У результаті встановлено, що управління персоналом є складною багатофункціональною системою, яка охоплює процеси планування потреб у кадрах, підбору та адаптації працівників, їх мотивації, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

При цьому сучасний кадровий менеджмент орієнтується не лише на ефективне використання трудових ресурсів, але й на розвиток людського потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства. Крім того, дослідження нормативно-правової бази показало, що кадрова політика в Україні ґрунтується на положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю України, законів та підзаконних нормативних актів, які регулюють трудові відносини, соціальний захист працівників та питання зайнятості населення.

У ході дослідження встановлено, що підприємство ТОВ «ГРАФФТ» здійснює стабільну господарську діяльність та має сформовану організаційну структуру управління. Аналіз основних фінансово-економічних показників дозволив оцінити поточний стан підприємства та визначити його потенціал для подальшого розвитку. Крім того, дослідження діючої системи управління персоналом показало, що на підприємстві сформовано основні механізми кадрової роботи, які забезпечують організацію трудових процесів, підбір персоналу та виконання кадрових функцій. Разом із тим було виявлено окремі напрями, що потребують удосконалення, зокрема в частині розвитку

мотиваційних механізмів, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, професійного навчання працівників та використання сучасних цифрових інструментів кадрового менеджменту.

Трудовий потенціал підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Водночас встановлено, що ефективність використання персоналу залежить від рівня професійної підготовки працівників, системи мотивації, умов праці, організації робочих процесів та якості управлінських рішень. Крім того, визначено, що сучасні HR-технології можуть стати важливим інструментом підвищення результативності кадрового менеджменту. Насамперед це стосується впровадження HRM-систем, автоматизації кадрового документообігу, використання електронних платформ для навчання персоналу, застосування систем оцінювання за ключовими показниками ефективності та інструментів HR-аналітики. Внаслідок цього підприємство отримує можливість підвищити продуктивність праці, скоротити адміністративні витрати та забезпечити більш якісний контроль кадрових процесів.

Було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом та цифровізації HR-процесів у ТОВ «ГРАФФТ». Зокрема, обґрунтовано доцільність удосконалення системи мотивації шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, запропоновано активізувати процес професійного розвитку персоналу через впровадження програм навчання, тренінгів та заходів із розвитку управлінських і лідерських компетентностей. Важливим напрямом удосконалення кадрової політики визначено формування сучасної організаційної культури, яка повинна базуватися на принципах відкритості, відповідальності, професіоналізму та ефективної командної взаємодії. Поряд із цим рекомендовано впровадити сучасні цифрові технології управління персоналом, які дозволять автоматизувати кадрові процедури, покращити систему

моніторингу діяльності працівників та забезпечити оперативне отримання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективне управління персоналом виступає однією з ключових умов забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас успішне функціонування ТОВ «ГРАФФТ» у сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно адаптувати систему кадрового менеджменту до нових викликів та використовувати сучасні HR-технології. Саме тому реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме більш ефективному використанню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності праці, удосконаленню кадрової політики та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Водночас проведене дослідження засвідчило, що подальший розвиток системи управління персоналом повинен здійснюватися на засадах стратегічного планування та безперервного вдосконалення кадрових процесів. Крім того, важливо забезпечити інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі напрями роботи з персоналом, що сприятиме підвищенню оперативності та якості управлінських рішень. Разом із цим особливої актуальності набуває формування сприятливого середовища для професійного розвитку працівників, їхньої мотивації та реалізації трудового потенціалу. Також доцільним є посилення системи внутрішніх комунікацій, що дозволить підвищити рівень залученості персоналу до досягнення цілей підприємства. У результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «ГРАФФТ» зможе зміцнити свої конкурентні позиції, забезпечити стабільне зростання показників діяльності та підвищити ефективність використання людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання-Прес, 2016. 287 с.
2. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
3. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Барський Ю. М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7545>
6. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. С. 48–53.
7. Базалійська Н. П., Кравець С. А. Сучасні проблеми оплати праці в Україні в умовах кризи національної економіки. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 27. С. 332–340.
8. Білецька Н. П. Організація та методика обліку фінансових результатів підприємницької діяльності. Науковий вісник. 2008. № 18. С. 1–8.
9. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2017. 592 с.
10. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2012. 280 с.
11. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2012. 280 с.

12. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 184–195.
13. Блонська В. І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 18.1. С. 122–128.
14. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. № 104. С. 35–37.
15. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2004. 480 с.
16. Бондар Н. Н. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2007. 432 с.
17. Буряковський В. В. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2006. 246 с.
18. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ, 2009. 304 с.
19. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Київ, 2015. 403 с.
20. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2009. № 15. С. 17–27.
21. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 149 с.
22. Вороніна О. О. Аналіз окремих чинників впливу на сталість фінансових результатів підприємств промисловості. Економіка: проблеми теорії та практики. 2007. Вип. 234. Т. 1. С. 236–244.
23. Вороніна О. О. Складові фінансового результату як обмежуючі границі його визначення. Економіка: проблеми теорії та практики. 2006. Вип. 218. Т. 3. С. 769–774.

24. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 25 с.
25. Вороніна О. О. Формалізоване уявлення ефективності управління фінансовим результатом підприємства. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 21–23 лютого 2008 р. Тернопіль : Економічна думка, 2008. Ч. 2. С. 57–59.
26. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків : ХНЕУ, 2007. 400 с.
27. Ганжа Ю. В. Міжнародна практика факторного аналізу прибутку підприємства. Економіка та держава. 2014. № 4. С. 35–36.
28. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. Науковий вісник РУЕТ: Economic Science. 2013. С. 78–82.
29. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
30. Глотова Д. В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 125–130.
31. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування. Вінниця, 2013. 66 с.
32. Греченко Ю. А. Основні теоретичні підходи до визначення поняття прибутку. Економіка розвитку. 2009. № 4. С. 58–60.
33. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
34. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 341–347.
35. Дікань Л. В. Складові та основні функції управління фінансовим результатом підприємства. Економіка розвитку. 2014. № 1 (45). С. 66–68.
36. Длугопольський О. Розвиток людського капіталу як невід'ємний атрибут функціонування економіки в XXI столітті. Світ фінансів. 2007. № 1 (10). С. 168–175.

37. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1 : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 120 с.
38. Довбня С. Б., Письменна О. О. Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи, переваги. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2005. № 1 (31). Ч. 2. С. 40–48.
39. Економіка підприємства : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2006. 580 с.
40. Економічний аналіз : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Облік і аудит». Житомир : Рута. 576 с.
41. Економічний аналіз : навчально-методичний посібник. Київ, 2008. 263 с.
42. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78–83.
43. Єремян О. М. Організація і методологія обліку і аналізу фінансових результатів (на прикладі консервного виробництва України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2005. 17 с.
44. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчально-методичний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.
45. Єщенко П. Економіка перехідного періоду: теоретико-методологічні і методичні підходи. Економіка України. 2001. № 5. С. 52–58.
46. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. С. 54–59.
47. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку : монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2008. 380 с.
48. Івашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 3. С. 48–50.
49. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ, 2010. 476 с.
50. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : МАУП, 2020. 752 с.

51. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
52. Кравчук Н. М., Гльїна О. А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2–1 (08). С. 111–116.
53. Кривов'язук І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. Наука й економіка. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 166–173.
54. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ, 2003. 296 с.
55. Кухарук А. Динамічно-цільовий підхід до оцінки ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний аналіз. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 226–230.
56. Маршавін Ю. М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу : монографія. Київ : Альтерпрес, 2011. 396 с.
57. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2004. № 4. С. 191–200.
58. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2003. 261 с.
59. Мутерко Г. М. Управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Маріуполь : Приазовський державний технічний університет, 2018. 187 с.
60. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса, 2013. 275 с.
61. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 3-тє вид. Одеса : Атлант, 2018. 315 с.

62. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.3. С. 180–186.
63. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ, 2003. 196 с.
64. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дніпро : Національний гірничий університет, 2017. 320 с.
65. Персолов С. С. Стратегічне управління персоналом. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 344–349.
66. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2016. № 27 (1199). С. 17–21.
67. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
68. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1 (19). С. 226–235.
69. Семін І. Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 254–260.
70. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. С. 95–98.
71. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
72. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
73. Холодний Г. О., Селезньова К. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Економічна серія. 2008. № 802. С. 91–93.

74. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2 (1). С. 62–73.
75. Черкашина Т. С. Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2012. 20 с.
76. Череп А. В. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2011. 229 с.
77. Шахно А. Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 222–225.
78. Шахно А. Ю., Лашкун Г. А., Голобородько Б. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 15. № 3. С. 237–245.
79. Шегда А. В. Менеджмент. Київ : Товариство «Знання», КОО, 2002. 583 с.
80. Щокін Г. В. Кадровий менеджмент. Київ : Видавничий дім «Корпорація», 2007. 286 с.
81. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 16–18 квітня 2013 р. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2013. С. 313–315.
82. Юрик Н. Є. Розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 1. № 3. С. 245–247.
83. Якименко О. С. Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств. Бізнес-навігатор. 2019. № 1 (27). С. 113–119.