

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Юдаєв К.Г.

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Білоус Я.Ю.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу


Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Юдаєв Кирило Геннадійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві

керівник роботи Білоус Яна Юріївна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 14 » 04 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері кадрового менеджменту на підприємстві; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ПП "АРБОР ДРЕВ"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретичні основи кадрового менеджменту на підприємстві, характеристика діяльності та аналіз стану ПП "АРБОР ДРЕВ", пропозиції щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Стан та зміни суми активів ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.; Стан та зміни суми пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.; Стан та динаміка зміни показників дохідності та витрат ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.; Стан та динаміка зміни фінансового результату до оподаткування та чи-стого прибутку ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.; Організаційна структура управління ПП «АРБОР ДРЕВ»; Динаміка середньої кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2026 рр., осіб.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	х
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	х
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	х
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	х
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	х
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	х
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	х
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	х
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	х
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	х


Здобувач



 (підпис)

 Юдаєв К.Г.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи



 (підпис)

 Білоус Я.Ю.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 84, табл. 9, рис. 6.

Ключові слова: Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, мотивація персоналу, лояльність, корпоративна культура, оцінка ефективності кадрового менеджменту, SWOT-аналіз, мале підприємство, деревообробна галузь.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів удосконалення кадрового менеджменту на приватному підприємстві «АРБОР ДРЕВ». У роботі розкрито сутність кадрового менеджменту, його цілі, функції та завдання, а також особливості управління персоналом у сфері торгівлі та виробництва. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище, виконано SWOT-аналіз та оцінено ефективність існуючої системи кадрового менеджменту, що дозволило виявити ключові проблеми, зокрема скорочення чисельності виробничого персоналу, низький рівень автоматизації кадрових процесів та недостатню формалізацію корпоративної культури. Розроблено систему принципів, пріоритетних векторів удосконалення кадрового менеджменту та комплексну мотиваційну стратегію, яка охоплює матеріальне стимулювання, нематеріальні методи мотивації, формування корпоративної культури та соціальний захист персоналу. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття та сутність кадрового менеджменту	9
1.2. Особливості управління кадрами у сфері торгівлі	18
1.3. Підходи до оцінювання кадрового менеджменту на підприємстві.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ПП "АРБОР ДРЕВ".....	37
2.1. Характеристика діяльності ПП "АРБОР ДРЕВ".....	37
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП "АРБОР ДРЕВ"	48
2.3. Аналіз та оцінка ефективності кадрового менеджменту ПП "АРБОР ДРЕВ"	56
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	65
3.1. Напрями удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві.....	65
3.2. Рекомендації щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу підприємства	71
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне економічне середовище, ускладнене впливом воєнних дій, економічною нестабільністю та посиленням конкурентної боротьби, висуває нові вимоги до систем управління на підприємствах. В умовах турбулентності ринку особливого значення набуває ефективне використання людських ресурсів, які виступають ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Кадровий менеджмент, як комплексна система управління персоналом, стає вирішальним інструментом адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливо гостро ці питання постають перед малими виробничими підприємствами, які, незважаючи на значні ризики, залишаються важливим елементом економіки, зокрема в деревообробній галузі. Тому дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві набуває безсумнівної актуальності, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для досягнення мети виконано такі завдання:

узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності, цілей, функцій та завдань кадрового менеджменту на підприємстві;

визначено галузеві особливості управління персоналом у сфері торгівлі та виробництва;

проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності кадрового менеджменту на підприємстві;

проведено комплексний аналіз діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ», його фінансово-економічних показників, зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи оцінювання системи кадрового менеджменту;

ідентифіковано ключові проблеми кадрового менеджменту на підприємстві та виявлено резерви його підвищення;

розроблено систему принципів та пріоритетних напрямів удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ»;

запропоновано комплекс заходів щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти кадрового менеджменту на підприємстві, його оцінювання та напрями вдосконалення.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять методи наукового узагальнення та систематизації, аналізу та синтезу, які дозволили визначити сутність кадрового менеджменту та виокремити його ключові елементи. Для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства застосовано методи економічного, статистичного та порівняльного аналізу, а також графічний метод візуалізації даних. Для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища використано метод SWOT-аналізу. Інформаційною базою дослідження виступили дані фінансової звітності ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2025 роки, штатний розпис, звіти з праці, а також матеріали наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики кадрового менеджменту.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці конкретних, обґрунтованих та адаптованих до умов діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ» рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту. Запропонована система принципів, пріоритетних векторів удосконалення та

комплексна мотиваційна стратегія можуть бути безпосередньо впроваджені в практичну діяльність підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та формування стабільного мотивованого колективу. Окремі положення та висновки дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення проблем кадрового менеджменту на малих виробничих підприємствах та в навчальному процесі під час викладання дисциплін з управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота виконана на 84 сторінках основного тексту, містить 9 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність кадрового менеджменту

Сучасна економічна наука дедалі частіше визначає людські ресурси не просто як один із факторів виробництва, а як ключовий стратегічний актив підприємства, що забезпечує його конкурентну перевагу та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті особливої актуальності набуває кадровий менеджмент, який виступає як комплексна система управління, спрямована на ефективне формування, раціональне використання та всебічний розвиток трудового потенціалу організації. Сутність кадрового менеджменту полягає не лише в адмініструванні кадрових процесів, а у створенні такого організаційного середовища, в якому здібності, знання та мотивація працівників максимально реалізуються для досягнення загальних цілей підприємства [3, 7]. Це управління виходить за межі традиційного обліку персоналу, трансформуючись у стратегічну діяльність, що інтегрує кадрову політику в загальну стратегію організації та забезпечує синергію між інтересами бізнесу та потребами працівників.

Дослідження теоретичних засад кадрового менеджменту дозволяє трактувати його як динамічну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на всебічний розвиток і раціональне використання людського потенціалу на рівні підприємства. У сучасній науковій думці утвердився підхід, згідно з яким успішність діяльності будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективності управління її персоналом, оскільки саме люди є носіями знань, навичок, компетенцій та корпоративної культури, які неможливо відтворити шляхом простого копіювання бізнес-процесів [12, 18]. Відповідно, кадровий менеджмент перетворюється з допоміжної функції на ключовий елемент

системи стратегічного управління, покликаний забезпечити гармонізацію між цілями працівників та завданнями організації, що особливо важливо в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до якості трудового життя.

Таблиця 1.1

Трактування визначення «кадровий менеджмент»

№	Науковець	Трактування визначення
1	Білорус Т. В.	Систематизований процес формування та ефективного використання трудового потенціалу організації, спрямований на досягнення чітко встановленої мети.
2	Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова А. М.	Упорядкована система управління персоналом, спрямована на досягнення конкретних організаційних цілей шляхом раціонального використання трудових ресурсів.
3	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.	Охоплює сукупність ключових принципів та операційних завдань, деякі суб'єкти управління для реалізації цілей організації. Також передбачає врахування чинних економічних і правових норм, побудову функціональної структури керівних органів, а також використання інформації, методів її обробки та технічних засобів забезпечення управлінських процесів.
4	Морозов О. Ф., Гончар В. О.	Як складова операційної діяльності кадрового менеджменту, що виступає базовим та структурним механізмом функціонування організації.
5	Склярук Т. В. Врублевська М. В.	Стратегічна функція, яка передбачає розробку кадрової політики підприємства, забезпечення відповідності підбору персоналу його корпоративним цінностям, формування мотиваційних механізмів, спрямованих на розвиток організації, оптимізацію трудових витрат та створення комфортного соціально-психологічного середовища в колективі.

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 20, 21, 29]

Центральною категорією кадрового менеджменту є його цілі, які визначають вектор та зміст усіх управлінських впливів на персонал, виступаючи своєрідним дороговказом для розробки та реалізації кадрової політики. Ці цілі формують багаторівневу ієрархію, що охоплює як стратегічні орієнтири довгострокового характеру, так і операційні завдання, що вирішуються у поточному режимі діяльності підприємства. Найбільш загальна, або стратегічна, мета кадрового менеджменту збігається з місією підприємства та

полягає у забезпеченні його ефективної діяльності шляхом своєчасного надання необхідними трудовими ресурсами відповідної кількості та якості, а також організації їхньої продуктивної роботи з максимальною віддачею [22, 30]. Більш конкретні цілі структуруються за окремими рівнями управління та напрямками діяльності, що дозволяє деталізувати завдання для кожного підрозділу та окремого працівника.

До основних груп цілей кадрового менеджменту належать організаційні цілі, що стосуються ефективності використання персоналу для виконання загальнокорпоративних завдань, підвищення продуктивності праці та забезпечення високої якості виконуваних робіт. Функціональні цілі визначають необхідний рівень підтримки кадрової функції для різних структурних підрозділів, забезпечуючи відповідність кадрових процедур специфіці їхньої діяльності та потребам внутрішніх клієнтів. Соціальні цілі відображають відповідальність підприємства перед суспільством, дотримання трудового законодавства, створення безпечних умов праці та розвиток конструктивних відносин із представниками працівників. Особисті цілі пов'язані із задоволенням індивідуальних потреб працівників, їхнім професійним зростанням, кар'єрним розвитком, отриманням гідної винагороди за працю та реалізацією власного потенціалу в межах організації [8, 26, 41].

Для більш глибокого розуміння цільової структури кадрового менеджменту та її практичного втілення доцільно розглянути систематизацію основних цілей у взаємозв'язку з функціями управління персоналом, які виступають інструментальним забезпеченням їх досягнення. Класифікація цілей за рівнями їх впливу дозволяє структурувати завдання кадрової служби та визначити пріоритетні напрями її діяльності в залежності від стратегічних пріоритетів організації та поточних потреб її працівників. Різноманіття цих цілей реалізується через виконання відповідних функцій, які разом утворюють цілісну систему кадрового менеджменту, здатну адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Узагальнення підходів різних

авторів дозволяє представити взаємозв'язок між основними категоріями цілей та функціями управління персоналом у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1.2

Цілі та відповідні функції кадрового менеджменту на підприємстві

Категорія цілей	Зміст цілей	Функції управління персоналом
Організаційні	Ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства; забезпечення високої продуктивності та якості праці; оптимізація чисельності персоналу відповідно до виробничих завдань.	Планування потреби в персоналі, підбір та розстановка кадрів, оцінка результатів праці, нормування праці, аналіз ефективності використання робочого часу.
Соціальні	Забезпечення соціальної відповідальності підприємства, дотримання трудового законодавства та прав працівників, створення безпечних умов праці, розвиток соціального партнерства та соціального діалогу.	Контроль за дотриманням трудового законодавства, управління соціальними пільгами та компенсаціями, забезпечення охорони праці та промислової безпеки, ведення колективних переговорів, вирішення трудових спорів.
Функціональні	Адаптація кадрової функції до потреб різних структурних підрозділів; підтримання ефективності HR-процесів на рівні, необхідному для виконання виробничих завдань; стандартизація кадрових процедур.	Розробка та впровадження кадрових регламентів та процедур, консультування лінійних менеджерів з кадрових питань, внутрішній кадровий аудит, управління кадровим діловодством та документообігом.
Особисті	Задоволення індивідуальних потреб працівників у гідній оплаті праці, професійному розвитку, самовираженні, визнанні досягнень та кар'єрному зростанні; підвищення мотивації, залученості та лояльності персоналу.	Розробка систем мотивації та компенсації, організація навчання та підвищення кваліфікації, оцінка та атестація персоналу, кар'єрне консультування та планування кар'єри, управління внутрішніми комунікаціями, формування корпоративної культури.

Джерело: складено автором на основі [5, 14, 29, 38, 47]

Як видно з даних таблиці 1, кожна група цілей знаходить своє практичне втілення в конкретних функціях кадрового менеджменту, що створює цілісну та логічно завершену систему управління людськими ресурсами. Організаційні цілі реалізуються через комплекс функцій, спрямованих на планування потреби в персоналі, що передбачає як кількісне, так і якісне прогнозування кадрових потреб на основі виробничих планів та стратегічних орієнтирів підприємства. Функції підбору та розстановки кадрів забезпечують відповідність компетенцій працівників вимогам робочих місць, що є запорукою високої продуктивності та якості праці. Крім того, функції оцінки результатів праці та нормування праці дозволяють об'єктивно вимірювати внесок кожного працівника у загальні результати діяльності організації та встановлювати обґрунтовані норми виробітку, що стимулює підвищення ефективності використання робочого часу та ресурсів підприємства [19, 34].

Соціальні цілі, які набувають дедалі більшого значення в сучасному правовому полі та в умовах посилення соціальної відповідальності бізнесу, досягаються через функції контролю за дотриманням норм трудового законодавства, що виступає базовою передумовою легітимності кадрових рішень. Управління соціальними пільгами та компенсаціями спрямоване на створення додаткових гарантій для працівників понад встановлений законом мінімум, що підвищує їхню соціальну захищеність та лояльність до підприємства. Функції забезпечення охорони праці та промислової безпеки виступають критично важливими для збереження життя та здоров'я працівників, що є безумовним пріоритетом у діяльності будь-якого соціально відповідального роботодавця. Важливе місце посідає також ведення колективних переговорів та розвиток соціального діалогу, що сприяє попередженню та конструктивному вирішенню потенційних трудових конфліктів, забезпечуючи стабільність трудових відносин та соціальний мир у колективі [9, 23, 44].

Функціональні цілі підтримуються завдяки стандартизації та безперервному вдосконаленню кадрових процедур, що дозволяє адаптувати

управління персоналом до специфіки роботи окремих структурних підрозділів та своєчасно реагувати на зміни в їхніх завданнях. Розробка та впровадження кадрових регламентів створює єдину методологічну основу для прийняття кадрових рішень, забезпечуючи їхню обґрунтованість, прозорість та справедливість [17, 35]. Консультування лінійних менеджерів з кадрових питань підвищує їхню компетентність у сфері управління персоналом та сприяє більш ефективному виконанню ними своїх управлінських обов'язків. Внутрішній кадровий аудит дозволяє своєчасно виявляти недоліки та резерви підвищення ефективності кадрової роботи, а управління кадровим діловодством та документообігом забезпечує належну інформаційну підтримку всіх кадрових процесів та їхню відповідність вимогам законодавства та внутрішнім стандартам організації [50].

Нарешті, особисті цілі, які все частіше визнаються запорукою довгострокового успіху підприємства, забезпечуються через комплекс функцій, спрямованих на безпосередню роботу з персоналом. Розробка ефективних систем мотивації та компенсації є фундаментальною функцією, що дозволяє матеріально та нематеріально стимулювати працівників до високопродуктивної праці, водночас задовольняючи їхні потреби у визнанні та гідній винагороді. Організація навчання та підвищення кваліфікації забезпечує неперервний професійний розвиток персоналу, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності. Оцінка та атестація персоналу виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє працівникам усвідомити свої сильні сторони та зони розвитку, а також отримати об'єктивну оцінку своєї діяльності. Функції кар'єрного консультування та планування кар'єри відкривають перед працівниками перспективи професійного та службового зростання, що значно підвищує їхню мотивацію та лояльність до організації. Управління внутрішніми комунікаціями та формування корпоративної культури створюють сприятливий психологічний клімат у колективі, сприяють ідентифікації працівників з цілями та цінностями

підприємства, що позитивно впливає на загальну атмосферу та ефективність спільної діяльності [11, 24, 39, 51].

Сукупність функцій кадрового менеджменту, наведених у таблиці 1, формує його змістовне наповнення та визначає основні напрямки діяльності відповідних служб і підрозділів на підприємстві. Згідно з сучасними концепціями, ключовими функціями кадрового менеджменту є планування персоналу, що передбачає прогнозування потреб у робочій силі з урахуванням стратегічних планів організації, динаміки ринку праці та демографічних тенденцій, а також розробку програм для своєчасного забезпечення цих потреб. Функція залучення та відбору спрямована на пошук, залучення та найм найбільш кваліфікованих кандидатів, здатних відповідати вимогам робочих місць та вписуватися в корпоративну культуру організації. Функція адаптації полегшує входження нових працівників в організацію, прискорює досягнення ними необхідної продуктивності та знижує ризики передчасної плинності кадрів. Функція оцінки персоналу виступає інструментом для визначення відповідності працівників займаним посадам, виявлення потреб у навчанні та розвитку, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оплати праці, просування по службі або звільнення [15, 28, 42].

Окремо варто виділити функцію мотивації, яка охоплює як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання для підвищення трудової активності працівників, формування у них внутрішньої мотивації до досягнення високих результатів та забезпечення їхньої довготривалої залученості до роботи. Важливе місце посідають також функції професійного навчання та підвищення кваліфікації, які забезпечують неперервний розвиток компетенцій персоналу, його адаптацію до технологічних змін та оновлення знань відповідно до сучасних вимог. Функції управління кар'єрою сприяють реалізації потенціалу працівників у довгостроковій перспективі, створюючи прозорі механізми професійного та службового зростання, що стимулює працівників до саморозвитку та підвищення власної продуктивності. Не слід забувати й про функцію управління інформацією та діловодством, яка забезпечує

документальну та інформаційну підтримку всіх кадрових процесів, виступаючи необхідною передумовою для їх прозорості, контрольованості та ефективності [21, 33, 46].

В умовах трансформації бізнес-середовища, швидкого розвитку технологій та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває стратегічна роль функцій планування та прогнозування персоналу, які спрямовані на узгодження кількісних і якісних характеристик робочої сили з майбутніми викликами та потребами організації. Ці функції виходять за рамки поточного реагування на кадрові потреби, натомість передбачаючи активне моделювання майбутніх сценаріїв розвитку, що дозволяє своєчасно готувати персонал до роботи в нових умовах та забезпечувати необхідний рівень гнучкості й адаптивності організації. Стратегічне планування персоналу передбачає не лише кількісний розрахунок чисельності, але й якісний аналіз компетенцій, необхідних для реалізації довгострокових цілей підприємства, а також розробку заходів з їх розвитку, залучення або аутсорсингу [2, 16, 37, 49]. Це свідчить про те, що кадровий менеджмент є багатоаспектною системою, де органічне поєднання зазначених функцій створює передумови для досягнення синергетичного ефекту в управлінні людським капіталом, що значно перевищує суму ефектів від кожної окремо взятої функції.

Конкретні завдання кадрового менеджменту виступають деталізацією його функцій та визначають перелік практичних дій, що виконуються кадровими службами в процесі щоденної роботи. Ці завдання можна структурувати за основними напрямками діяльності: завдання щодо формування персоналу охоплюють розробку кадрової політики та стратегії, аналіз ринку праці, профорієнтаційну роботу, перспективне та поточне планування потреб у персоналі. Завдання щодо використання персоналу включають раціональну розстановку кадрів, розподіл робіт відповідно до кваліфікації, оцінку трудової діяльності, створення безпечних та комфортних умов праці, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни. Завдання щодо розвитку персоналу передбачають організацію професійного навчання та

підвищення кваліфікації, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву на заміщення ключових посад, а також роботу з молодими спеціалістами. Завдання щодо мотивації персоналу спрямовані на розробку та вдосконалення систем оплати праці, впровадження ефективних систем нематеріального стимулювання, управління соціальними програмами та створення системи визнання досягнень працівників [6, 13, 32, 45].

Важливо підкреслити, що всі ці завдання повинні вирішуватися в комплексі, з урахуванням стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб працівників, що вимагає від служби управління персоналом високого рівня компетентності, системного мислення та здатності інтегрувати різні напрямки кадрової роботи в єдиний процес. Вирішення кожного конкретного завдання має бути підпорядковане досягненню загальних стратегічних цілей підприємства та сприяти створенню ефективної системи управління персоналом, що забезпечує не тільки поточну виробничу діяльність, але й довгостроковий розвиток організації. При цьому пріоритетність тих чи інших завдань може змінюватися залежно від етапу життєвого циклу організації, стану зовнішнього середовища, галузевої специфіки та інших факторів, що вимагає від керівництва та кадрових служб постійного моніторингу та гнучкості у прийнятті управлінських рішень [4, 27, 52].

Таким чином, кадровий менеджмент на сучасному підприємстві постає як складна, динамічна та багатофункціональна система управління, яка виходить далеко за межі простого адміністрування кадрового діловодства та виконання суто облікових функцій. Його сутність полягає у стратегічному управлінні людським потенціалом для досягнення організаційних цілей через ефективне поєднання планування, відбору, розвитку, мотивації та оцінки персоналу, що забезпечує не лише високу продуктивність праці, але й сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі [10, 20, 40]. Розуміння глибинного взаємозв'язку цілей, функцій та завдань кадрового менеджменту дозволяє сформувати цілісне уявлення про його роль та значення в діяльності підприємства, створюючи міцну теоретичну основу для подальшого аналізу

практичних аспектів його вдосконалення та підвищення ефективності. Визнання персоналу ключовим стратегічним ресурсом організації вимагає постійного оновлення методів, форм та інструментів управління, впровадження інноваційних кадрових технологій та адаптації кращих світових практик до вітчизняних умов господарювання, що зумовлює необхідність подальшого поглибленого дослідження теоретичних та прикладних проблем кадрового менеджменту та пошуку ефективних шляхів підвищення його результативності.

1.2. Особливості управління кадрами у сфері торгівлі

Управління персоналом у сфері торгівлі має низку суттєвих відмінностей порівняно з іншими галузями національної економіки, що зумовлено передусім специфікою самої торговельної діяльності, її орієнтацією на кінцевого споживача та високою залежністю кінцевого результату від якості людського фактора. Якщо у виробничій сфері ключовими детермінантами ефективності виступають технологічне оснащення, рівень автоматизації та досконалість виробничих процесів, то в торгівлі основним чинником успіху стає безпосередня взаємодія між працівником і покупцем, що виводить людський капітал на позицію головного стратегічного ресурсу підприємства [9, 17]. Специфіка торговельної галузі, яка проявляється у високій динамічності ринкового середовища, загостреній конкурентній боротьбі, постійних коливаннях попиту та підвищених очікуваннях споживачів щодо якості сервісу, пред'являє особливі вимоги до системи управління персоналом, змушуючи її бути максимально гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зовнішні зміни [14, 28].

Торговельна діяльність за своєю природою є сферою безпосереднього контакту з клієнтом, тому якість обслуговування, ввічливість, професійна компетентність та емоційний інтелект працівника стають вирішальними факторами формування лояльності покупців та довгострокової репутації підприємства. Саме ця особливість зумовлює необхідність розбудови

комплексної, багаторівневої системи управління персоналом, яка охоплює всі стадії роботи з людськими ресурсами — від прогнозування потреб у кадрах та їх залучення до професійного розвитку, мотивації та створення умов для тривалої та продуктивної трудової діяльності [21, 34]. Така система зазвичай інтегрує планування чисельності та якісного складу персоналу, аналітику продуктивності праці, рекрутингові процедури, програми адаптації новачків, періодичну оцінку результатів роботи, безперервне навчання та підвищення кваліфікації, розробку мотиваційних механізмів, облік використання робочого часу, юридичний супровід трудових відносин, соціальне забезпечення працівників та цифровізацію кадрових процесів. Кожен із цих елементів набуває в торгівлі специфічного змісту, що пов'язано з особливостями галузевої організації праці та характером виконуваних функцій [5, 41].

Одним із визначальних аспектів управління персоналом у торговельній сфері є визнання людського капіталу не просто виробничим ресурсом, а головною конкурентною перевагою, що забезпечує стійкість підприємства на ринку. На відміну від матеріальних активів, які з часом знецінюються, людський капітал здатен накопичуватися, збагачуватися та приносити дедалі більшу віддачу за умови правильного інвестування в його розвиток [8, 23]. Працівники торговельного підприємства є головними носіями корпоративних цінностей, їхня поведінка та ставлення до покупців безпосередньо впливають на сприйняття бренду, рівень довіри до компанії та бажання клієнта здійснювати повторні покупки. Отже, управління персоналом у цій сфері виходить за межі оперативних кадрових завдань і набуває стратегічного виміру, оскільки воно спрямоване на формування сталої системи цінностей, професійних стандартів і поведінкових моделей, які забезпечують довгостроковий успіх підприємства [12, 37].

Важливою галузевою особливістю є необхідність організації безперервного професійного навчання та систематичного підвищення кваліфікації персоналу, що зумовлено надзвичайно високою динамікою торговельного ринку. Зміна споживчих уподобань, поява нових товарів та

послуг, оновлення технологій продажу та обслуговування, запровадження сучасних інформаційних систем — усе це вимагає від працівників постійного оновлення знань, удосконалення навичок та розширення компетенцій [11, 30]. Особливе значення серед напрямів професійного розвитку належить формуванню комунікативних здібностей, здатності ефективно взаємодіяти з різними категоріями клієнтів, емоційної стійкості, стресостійкості, а також уміння конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, що нерідко виникають у процесі торговельного обслуговування. Досягнення цих цілей забезпечується через застосування різноманітних форм навчання, зокрема тренінгів, майстер-класів, ділових ігор, коучингу, програм наставництва та використання сучасних дистанційних освітніх платформ [2, 33]. Системний підхід до професійного розвитку персоналу не лише підвищує якість обслуговування, але й сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню задоволеності працею та зміцненню прихильності працівників до організації.

В умовах турбулентного ринкового середовища особливого значення набуває гнучкість кадрової політики, що є невід'ємною характеристикою управління персоналом у торгівлі. Сезонні коливання обсягів продажів, нерівномірність споживчого попиту протягом дня, необхідність оперативного реагування на дії конкурентів, зміни в асортименті та ціновій політиці — усі ці чинники вимагають від кадрової служби здатності швидко адаптувати чисельність та структуру персоналу до поточних потреб бізнесу [19, 40]. Реалізація цієї вимоги передбачає застосування таких інструментів, як гнучкі графіки роботи, системи часткової зайнятості, внутрішньозмінна ротація, а також створення кадрового резерву з працівників, здатних виконувати різні функції залежно від виробничої необхідності. Гнучкість кадрової політики не обмежується організаційними аспектами, а поширюється й на систему мотивації, яка в торговельній сфері повинна оперативно реагувати на досягнення працівників, забезпечуючи їхню зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства [7, 44].

Серед ключових аспектів, що визначають специфіку кадрового менеджменту в торгівлі, доцільно виокремити високий рівень психоемоційного навантаження на працівників, що суттєво відрізняє цю галузь від багатьох інших. Інтенсивний ритм роботи, значний потік відвідувачів, необхідність тривалий час зберігати емоційну рівновагу, проявляти доброзичливість і терпіння, а також швидко та адекватно реагувати на нестандартні ситуації створюють високий рівень стресогенності трудового середовища [24, 43]. Тривале перебування в таких умовах без належної психологічної підтримки може призводити до емоційного виснаження, зниження мотивації, погіршення якості обслуговування та, зрештою, до професійного вигорання. Тому важливим завданням кадрової служби стає впровадження комплексних програм психологічної підтримки, управління стресом, забезпечення комфортних умов праці, створення можливостей для рекреації та відновлення сил. Регулярне проведення опитувань щодо задоволеності працею, моніторинг психологічного клімату в колективі та своєчасне коригування умов роботи дозволяють запобігати негативним тенденціям і підтримувати високий рівень продуктивності та лояльності персоналу [3, 48].

Окремої уваги заслуговує стрімке поширення цифрових технологій у сфері управління персоналом, що особливо активно відбувається саме в торговельній галузі, яка традиційно виступає піонером у впровадженні інновацій. Сучасні торговельні підприємства дедалі ширше використовують автоматизовані системи рекрутингу, хмарні платформи для дистанційного навчання, програми для моніторингу та оцінки ефективності персоналу, а також CRM-системи, що інтегрують інформацію про взаємодію працівників з клієнтами [4, 26, 50]. Значний потенціал мають технології аналітики великих даних, які дозволяють прогнозувати плинність кадрів, виявляти фактори, що впливають на продуктивність, та розробляти персоніфіковані програми розвитку для кожного працівника. Впровадження таких технологій не тільки оптимізує рутинні кадрові процеси, скорочуючи часові та трудові витрати, але й підвищує об'єктивність управлінських рішень, забезпечуючи їхню

ґрунтовність на основі достовірних даних. Проте цифровізація кадрового менеджменту вимагає відповідного рівня цифрової компетентності від самих працівників та HR-спеціалістів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення їхніх навичок роботи з новими технологічними інструментами [13, 35].

Не менш значущим аспектом управління персоналом у торгівлі є створення належних умов праці, що охоплюють ергономічні характеристики робочих місць, забезпечення безпеки та охорони праці, доступність медичного обслуговування та встановлення обґрунтованих нормативів фізичного навантаження. Значна частина працівників торговельної сфери виконує роботу, пов'язану з фізичними зусиллями — переміщення товарів, їх розміщення на вітринах, тривале перебування в положенні стоячи, що створює додаткове навантаження на опорно-руховий апарат та інші системи організму [16, 38, 53]. Тому забезпечення комфортних, безпечних та здорових умов праці є не лише правовою вимогою, але й економічно доцільним заходом, оскільки сприяє збереженню працездатності персоналу, зниженню рівня захворюваності, підвищенню продуктивності та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Інвестиції в покращення умов праці, оснащення робочих місць сучасним обладнанням, забезпечення належної вентиляції, освітлення та температурного режиму повертаються підприємству у вигляді зниження втрат робочого часу, зростання задоволеності персоналу та зменшення плинності кадрів [1, 27].

Таким чином, особливості управління персоналом у сфері торгівлі формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких домінуюче значення мають висока динамічність ринку, безпосередня взаємодія з клієнтами та ключова роль людського фактора в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна кадрова політика в торговельній галузі повинна інтегрувати всі основні функції управління персоналом, надаючи їм специфічного змісту відповідно до галузевих вимог — від планування персоналу та рекрутингу до професійного розвитку, мотивації та створення безпечних умов праці [15, 20, 42]. Саме такий комплексний підхід

дозволяє забезпечити стабільну та ефективну роботу торговельного підприємства, сформувати лояльний та висококваліфікований персонал, здатний не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впливати на них, створюючи додану вартість через високу якість обслуговування та клієнтоорієнтованість. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на конкретних інструментах та механізмах реалізації зазначених напрямів кадрового менеджменту, враховуючи сучасні виклики та тенденції розвитку торговельної галузі.

Перед безпосереднім розглядом таблиці варто зазначити, що багатоаспектність управління персоналом у торгівлі потребує чіткої систематизації для глибшого розуміння його галузевої специфіки. Нижче наведена таблиця, яка узагальнює основні особливості кадрового менеджменту в торговельній сфері, виділяючи їхній зміст, прояви в діяльності підприємства та практичні інструменти реалізації [9, 17, 28].

Таблиця 1.3

Ключові особливості управління персоналом у торговельній сфері

№ /п	Особливість управління персоналом	Зміст особливості	Прояви в діяльності підприємства	Інструменти реалізації
	Визнання людського капіталу стратегічним ресурсом	У торгівлі головним активом є персонал, який безпосередньо взаємодіє з покупцями, формуючи лояльність, задоволеність сервісом та репутацію компанії. На відміну від виробництва, де ключовими є технології та обладнання, у торгівлі успіх	Якість обслуговування стає головним критерієм конкурентоспроможності; управління персоналом набуває стратегічного значення; інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як довгострокові вкладення в капітал підприємства.	Розробка стратегії управління персоналом, інтегрованої з бізнес-стратегією; формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта; створення бренду роботодавця.

№ /п	Особливість управління персоналом	Зміст особливості	Прояви в діяльності підприємства	Інструменти реалізації
		визначається якістю людського фактора		
	Розвинена багаторівнева система управління персоналом	Управління персоналом у торгівлі охоплює всі етапи роботи з людськими ресурсами, створюючи комплексну, взаємопов'язану систему, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування підприємства	Система включає планування, рекрутинг, адаптацію, оцінку, навчання, мотивацію, облік робочого часу, правове забезпечення, соціальний захист та цифровізацію кадрових процесів.	Розробка та впровадження кадрових регламентів і процедур; автоматизація кадрового діловодства; створення інтегрованих HR-систем; внутрішній кадровий аудит.
	Необхідність безперервного професійного навчання та розвитку	Швидкозмінна динаміка торговельного ринку вимагає постійного оновлення знань, навичок та компетенцій персоналу, особливо в частині комунікацій, стресостійкості та емоційного інтелекту	Працівники мають швидко адаптуватися до змін в асортименті, технологіях продажу, споживчих уподобаннях; важливим є розвиток навичок ефективної взаємодії з клієнтами.	Тренінги, коучинг, програми наставництва, рольові ігри, онлайн-курси, майстер-класи, програми розвитку емоційного інтелекту та стрес-менеджменту.
	Гнучкість кадрової політики	Торгівля характеризується сезонними коливаннями попиту, нерівномірністю навантаження, необхідністю швидкого реагування на	Застосування гнучких графіків роботи, часткової зайнятості, внутрішньозмінної ротації; здатність оперативно змінювати чисельність та структуру персоналу.	Системи змінної оплати праці (бонуси, премії), внутрішні конкурси, кар'єрне планування, створення кадрового резерву,

№ /п	Особливість управління персоналом	Зміст особливості	Прояви в діяльності підприємства	Інструменти реалізації
		ринкові зміни, що вимагає адаптивної кадрової стратегії		використання тимчасової зайнятості.
	Високий рівень стресогенності та психоемоційного навантаження	Інтенсивна взаємодія з великою кількістю клієнтів, необхідність зберігати доброзичливість у конфліктних ситуаціях, тривалі робочі зміни створюють високе психологічне навантаження, що загрожує професійним вигоранням	Зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів, погіршення якості обслуговування, втрата мотивації, зростання захворюваності.	Програми психологічної підтримки, стрес-менеджмент, створення комфортних умов праці, регулярне опитування задоволеності, організація рекреаційних заходів.
	Активна цифровізація HR-процесів	Сфера торгівлі є лідером у впровадженні сучасних інформаційних технологій у кадрове управління, що дозволяє оптимізувати процеси, підвищити об'єктивність оцінювання та скоротити витрати	Використання автоматизованих систем рекрутингу, платформ для онлайн-навчання, CRM-систем, аналітики великих даних для прогнозування плинності та оптимізації управлінських рішень.	Впровадження HR-платформ, систем електронного документообігу, програм оцінки ефективності, інструментів Big Data, хмарних технологій, мобільних додатків для персоналу.
	Особливості організації праці та умов роботи	Значна частина працівників торгівлі виконує роботу, пов'язану з фізичним	Забезпечення комфортних робочих місць, належного освітлення, вентиляції, температурного режиму; створення умов для	Ергономічне облаштування робочих місць, дотримання нормативів

№ /п	Особливість управління персоналом	Зміст особливості	Прояви в діяльності підприємства	Інструменти реалізації
		навантаженням, тривалим перебуванням у положенні стоячи, що вимагає належних ергономічних умов, безпеки та охорони праці	збереження здоров'я працівників.	фізичного навантаження, медичні огляди, страхування від нещасних випадків, забезпечення засобів індивідуального захисту.

Джерело: складено автором на основі [5, 9, 14, 17, 21, 28, 34, 41]

Як видно з наведеної таблиці, кожна з виокремлених особливостей управління персоналом у торговельній сфері має свій специфічний зміст, конкретні прояви в практичній діяльності підприємства та відповідний набір інструментів для її реалізації. Зокрема, перша особливість — визнання людського капіталу стратегічним ресурсом — визначає загальну філософію управління персоналом у торгівлі, згідно з якою інвестиції в працівників розглядаються як довгострокові вкладення, що забезпечують конкурентну перевагу. Це проявляється у пріоритетності завдань з розвитку персоналу, створенні позитивного іміджу роботодавця та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на клієнта [8, 23]. Водночас ця особливість знаходить своє практичне втілення через такі інструменти, як стратегічне планування персоналу, брендинг роботодавця та розробка систем мотивації, що безпосередньо пов'язують результати роботи працівників з досягненнями компанії.

Друга особливість — розвинена багаторівнева система управління персоналом — забезпечує системність та комплексність кадрової роботи, охоплюючи всі стадії управлінського циклу [21, 34]. Впровадження цієї системи дозволяє уникнути розрізненості кадрових заходів, забезпечуючи їхню взаємопов'язаність та спрямованість на досягнення спільних стратегічних цілей підприємства. Системний підхід передбачає наявність чітких кадрових

регламентів та процедур, автоматизацію кадрового діловодства та регулярний внутрішній аудит, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та підвищувати ефективність управління персоналом. Важливим аспектом тут є інтеграція всіх кадрових функцій в єдину інформаційну систему, що забезпечує безперервність обміну даними між різними підрозділами та підвищує прозорість управлінських рішень [5, 41].

Третя та четверта особливості — безперервне навчання та гнучкість кадрової політики — тісно пов'язані між собою, оскільки в умовах динамічного ринку лише постійний розвиток персоналу в поєднанні з гнучкою організацією праці здатні забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх змін [11, 19, 40]. Професійне навчання у торгівлі вимагає особливої уваги до розвитку соціальних навичок, комунікативних здібностей та стресостійкості, оскільки саме ці компетенції визначають якість взаємодії з клієнтами [2, 33]. Гнучкість же кадрової політики дозволяє оптимально використовувати наявний персонал, оперативно регулювати його чисельність та зайнятість відповідно до сезонних та ринкових коливань, використовуючи для цього різноманітні форми зайнятості та системи змінної оплати праці [7, 44].

П'ята особливість, що стосується високого рівня стресогенності робочого середовища, вимагає від кадрових служб запровадження спеціальних програм психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання [24, 43]. Це може включати як індивідуальні консультації психолога, так і групові тренінги з управління стресом, організацію просторів для релаксації та відновлення під час робочої зміни. Регулярний моніторинг рівня задоволеності працею та психологічного клімату в колективі дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та вживати превентивних заходів [3, 48]. Шоста особливість — активна цифровізація — відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрового управління, дозволяючи автоматизувати рутинні операції, забезпечити об'єктивність оцінювання за допомогою аналітичних інструментів та прогнозувати кадрові ризики на основі аналізу великих даних [4, 13, 35]. Нарешті, сьома особливість наголошує на важливості створення безпечних та

комфортних умов праці, що є основою для збереження здоров'я, працездатності та довготривалої лояльності персоналу [16, 38, 53].

Таким чином, систематизація особливостей управління персоналом у торговельній сфері, представлена у таблиці, дозволяє комплексно оцінити галузеву специфіку кадрового менеджменту та визначити ключові напрями його вдосконалення. Кожна з виокремлених особливостей не існує ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими, утворюючи цілісну систему, що забезпечує ефективне функціонування торговельного підприємства. Розуміння цієї системності є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрового менеджменту у сфері торгівлі з урахуванням сучасних викликів та перспективних тенденцій розвитку галузі.

1.3. Підходи до оцінювання кадрового менеджменту на підприємстві

Оцінювання кадрового менеджменту є невід'ємною складовою системи управління персоналом, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи на підприємстві. Необхідність систематичного оцінювання зумовлюється тим, що кадровий менеджмент, будучи динамічною та багатоаспектною системою, потребує постійного моніторингу своїх результатів для забезпечення відповідності стратегічним пріоритетам організації та своєчасної адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [3, 15]. Водночас оцінювання кадрового менеджменту виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву підприємства отримувати достовірну інформацію про ефективність вкладень у людський капітал та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації кадрових процесів [22, 38].

Теоретичні підходи до оцінювання кадрового менеджменту в сучасній науковій літературі характеризуються значною різноманітністю, що відображає

складність та багатогранність самого об'єкта оцінювання. Дослідники пропонують розглядати ефективність кадрового менеджменту з різних позицій: економічної, соціальної, організаційної та управлінської [7, 29]. Економічний підхід акцентує увагу на співвідношенні витрат на персонал та отриманих фінансових результатів, соціальний — на рівні задоволеності працівників умовами праці та соціальними гарантіями, організаційний — на ефективності виконання кадрових функцій та процедур, управлінський — на якості прийняття кадрових рішень та їх впливі на загальну стратегію розвитку підприємства [12, 41]. Комплексне застосування зазначених підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан кадрового менеджменту та визначити пріоритетні напрями його вдосконалення, оскільки жоден з окремих підходів не здатний охопити всю багатоманітність аспектів управління персоналом.

Фундаментальною основою будь-якої системи оцінювання кадрового менеджменту є сукупність принципів, які визначають вимоги до організації та проведення оціночних процедур, забезпечуючи їх об'єктивність, достовірність та практичну значущість. Принципи оцінки персоналу виступають як базові правила, що регулюють поведінку суб'єктів оцінювання та гарантують справедливість і неупередженість отриманих результатів [10, 26]. Дотримання цих принципів є необхідною умовою для формування довіри до системи оцінювання з боку працівників та забезпечення її конструктивного впливу на мотивацію та професійний розвиток персоналу. Систематизація основних принципів оцінки персоналу дозволяє структурувати вимоги до оціночних процедур та створити методологічну основу для їх практичної реалізації [34, 49].

Таблиця 1.4

Основні принципи оцінки персоналу та їх змістовна характеристика

№ /п	Принцип оцінки	Змістовна характеристика принципу	Практичні вимоги до реалізації
	Об'єктивність	Забезпечення неупередженого, незалежного	Використання стандартизованих критеріїв та шкал оцінювання

№ /п	Принцип оцінки	Змістова характеристика принципу	Практичні вимоги до реалізації
		та достовірного оцінювання результатів діяльності працівників, виключення впливу суб'єктивних факторів, особистих симпатій або антипатій оцінювача.	залучення кількох незалежних оцінювачів; документальне фіксування результатів забезпечення рівних умов оцінювання для всіх працівників
	Системність	Проведення оцінки персоналу як регулярного, планомірного та взаємопов'язаного процесу, інтегрованого в загальну систему управління персоналом.	Встановлення періодичності оціночних процедур; визначення чітких термінів та етапів проведення; взаємозв'язок оцінки з іншими кадровими процесами (навчання, мотивація, планування кар'єри)
	Комплексність	Урахування всіх аспектів діяльності працівника: професійних знань, практичних навичок, ділових якостей, результатів праці, потенціалу розвитку та поведінкових характеристик.	Розробка багатокритеріальних систем оцінювання використання різноманітних методів та джерел інформації оцінка не лише досягнутих результатів, але й перспектив розвитку
	Гласність та відкритість	Забезпечення прозорості процедур оцінювання, доведення до працівників критеріїв, методів та результатів оцінки, формування зворотного зв'язку.	Ознайомлення працівників критеріями та процедурою оцінювання до її початку обговорення результатів працівниками; надання можливості оскарження результатів
	Справедливість	Забезпечення рівного ставлення до всіх працівників при оцінюванні, виключення дискримінації за будь-якими ознаками, відповідність оцінки реальним досягненням та внеску працівника.	Застосування єдиних критеріїв для працівників однієї категорії врахування індивідуальних умов та обставин роботи підтвердження оцінки фактами та доказами
	Практична спрямованість	Орієнтація результатів оцінювання на прийняття конкретних управлінських рішень щодо оплати праці, просування, навчання, переміщення або звільнення працівників.	Розробка чітких рекомендацій на основі результатів оцінки; зв'язок оцінки з кадровими рішеннями використання результатів для планування розвитку персоналу

№ /п	Принцип оцінки	Змістовна характеристика принципу	Практичні вимоги до реалізації
	Етичність	Дотримання морально-етичних норм при проведенні оцінювання, повага до гідності працівника, конфіденційність інформації про результати.	Забезпечення конфіденційності даних; коректна форма подання результатів; уникнення приниження гідності працівника створення довірчої атмосфери

Джерело: складено автором на основі [2, 11, 18, 33, 40, 45, 51]

Як видно з наведеної таблиці, принципи оцінки персоналу утворюють цілісну систему взаємопов'язаних вимог, кожна з яких виконує специфічну функцію в забезпеченні якості оціночних процедур. Принцип об'єктивності є фундаментальним, оскільки саме він гарантує достовірність отриманих результатів та виключає можливість маніпуляцій з боку оцінювачів, що особливо важливо при прийнятті кадрових рішень, що впливають на долю працівників [5, 20]. Системність забезпечує безперервність процесу оцінювання та його інтеграцію в загальний цикл управління персоналом, дозволяючи відстежувати динаміку змін та своєчасно коригувати кадрову політику [14, 30]. Комплексність, своєю чергою, дозволяє уникнути однобічного підходу, коли оцінюється лише один аспект діяльності працівника (наприклад, лише виконання плану продажів без урахування якості обслуговування клієнтів), що забезпечує більш збалансоване та справедливе оцінювання [8, 39].

Гласність та відкритість створюють необхідну довіру до системи оцінювання з боку персоналу, оскільки працівники мають чітко розуміти, за якими критеріями їх оцінюють, які методи застосовуються та які наслідки матимуть результати оцінки для їхнього кар'єрного зростання та матеріального становища [17, 44]. Справедливість як принцип тісно пов'язана з об'єктивністю, але акцентує увагу на рівності можливостей для всіх працівників та відсутності дискримінаційних упереджень, що особливо актуально в умовах різноманіття трудового колективу [19, 48]. Практична спрямованість перетворює оцінювання з самоцілі на дієвий інструмент управління, оскільки результати оцінки мають безпосередньо впливати на конкретні кадрові рішення — від коригування

заробітної плати до планування кар'єрного зростання [25, 35]. Нарешті, етичність виступає важливою передумовою прийняття системи оцінювання працівниками, забезпечуючи повагу до їхньої гідності та створюючи атмосферу конструктивної співпраці, а не конфронтації між керівництвом та персоналом [28, 52].

Методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту являють собою сукупність прийомів, способів та інструментів, за допомогою яких здійснюється збір, обробка та аналіз інформації про стан та результативність кадрової роботи на підприємстві. Сучасна наукова література пропонує широкий спектр методів оцінювання, які можна класифікувати за різними ознаками: за об'єктом оцінювання (оцінка персоналу, оцінка кадрових процесів, оцінка кадрової політики), за джерелами інформації (внутрішні та зовнішні), за способом обробки даних (кількісні та якісні), за періодичністю проведення (разові та періодичні) [6, 21, 37]. До найбільш поширених методів оцінювання персоналу належать метод управління за цілями (Management by Objectives, MBO), метод оцінки за ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI), метод оцінки компетенцій, метод "360 градусів", метод атестації, анкетування та опитування, тестування, ділові ігри, аналіз документів та статистичних даних [4, 32, 46]. Кожен із зазначених методів має свої переваги та обмеження, тому на практиці доцільним є комбінування різних методів для отримання більш повної та достовірної інформації про ефективність кадрового менеджменту.

Критерії оцінювання кадрового менеджменту виступають як кількісні та якісні характеристики, що дозволяють визначити ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність функціонування системи управління персоналом. Вибір критеріїв оцінювання є ключовим методологічним завданням, оскільки від їх обґрунтованості та адекватності залежить достовірність кінцевих висновків про ефективність кадрового менеджменту [13, 27, 47]. Критерії повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі, що відповідає загальновизнаним вимогам

до постановки цілей. Важливо зазначити, що критерії оцінювання кадрового менеджменту мають бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства та враховувати галузеву специфіку його діяльності, що дозволяє забезпечити стратегічну спрямованість кадрової роботи [9, 43].

У системі оцінювання кадрового менеджменту прийнято виокремлювати кількісні та якісні показники, які в сукупності дозволяють отримати комплексну оцінку ефективності управління персоналом. Кількісні показники характеризують результати кадрової роботи в числовому виразі та дозволяють здійснювати порівняльний аналіз у динаміці. До ключових кількісних показників належать продуктивність праці, що розраховується як співвідношення обсягу виробленої продукції або наданих послуг до чисельності персоналу або до витрат робочого часу; рентабельність персоналу, яка визначається як відношення прибутку підприємства до витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів, що відображає стабільність трудового колективу та ефективність заходів з утримання персоналу; коефіцієнт абсентеїзму, який характеризує рівень невиходів на роботу з різних причин; показники витрат на персонал у загальній структурі собівартості продукції; коефіцієнт ефективності витрат на навчання та розвиток персоналу [1, 24, 36]. Окрім того, до кількісних показників відносяться показники виконання плану за чисельністю персоналу, рівень забезпеченості підприємства працівниками відповідної кваліфікації, коефіцієнт прийому та вибуття персоналу, тривалість закриття вакансій, а також економічні показники, що відображають фінансові результати кадрової діяльності, наприклад, економія витрат завдяки зниженню плинності або зростання прибутку на одного працівника [16, 50].

Якісні показники оцінювання кадрового менеджменту спрямовані на характеристику тих аспектів управління персоналом, які важко піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, але є надзвичайно важливими для загальної ефективності діяльності підприємства. До якісних показників належать рівень задоволеності персоналу умовами праці, системою оплати, стосунками в колективі та з керівництвом, що зазвичай вимірюється за

допомогою соціологічних опитувань та анкетування; рівень мотивації та залученості працівників до виконання професійних завдань; ступінь лояльності персоналу до підприємства та його керівництва; якість виконання трудових функцій та рівень професійної компетентності; соціально-психологічний клімат у колективі та рівень конфліктності; ефективність системи комунікацій між керівництвом та персоналом; відповідність корпоративної культури стратегічним цілям підприємства [3, 31, 42]. Варто зазначити, що якісні показники часто є більш інформативними для розуміння глибинних причин проблем у кадровому менеджменті, ніж кількісні, оскільки вони дозволяють виявити сприйняття працівниками управлінських рішень та їхню готовність до змін. Разом з тим, складність формалізації та порівняння якісних показників зумовлює необхідність їх поєднання з кількісними даними для отримання комплексної картини ефективності кадрового менеджменту [23, 54].

Особливої уваги у контексті оцінювання кадрового менеджменту заслуговують показники ефективності навчання та професійного розвитку персоналу, які відображають результативність інвестицій у людський капітал. До таких показників належать частка працівників, які пройшли навчання, у загальній чисельності персоналу; середня кількість годин навчання на одного працівника; зміна продуктивності праці після навчання; коефіцієнт застосування отриманих знань у практичній діяльності; показник повернення інвестицій у навчання (Return on Investment, ROI); кількість працівників, які отримали підвищення по службі після навчання; зниження кількості помилок та браку після проведення навчальних заходів [7, 26, 53]. Комплексне застосування цих показників дозволяє оцінити як безпосередні результати навчання (приріст знань та навичок), так і довгострокові ефекти (зростання продуктивності, якості роботи, зниження плинності). Важливо відзначити, що оцінювання ефективності навчання повинно здійснюватися на різних рівнях — реакції (задоволеність учасників), навчання (приріст знань), поведінки (зміна поведінки на робочому місці) та результатів (вплив на бізнес-показники), що відповідає

моделі Д. Кіркпатріка, яка набула широкого визнання в практиці кадрового менеджменту [4, 18].

Таким чином, оцінювання кадрового менеджменту на підприємстві є складним багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу до вибору критеріїв, методів та показників оцінювання. Застосування науково обґрунтованих принципів оцінки персоналу, комплексне використання кількісних та якісних показників, а також застосування різноманітних методів оцінювання дозволяють отримати достовірну та об'єктивну інформацію про ефективність кадрового менеджменту, виявити проблемні зони та резерви підвищення його результативності [20, 40]. Важливо підкреслити, що система оцінювання кадрового менеджменту не повинна бути статичною, вона має постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін у стратегічних цілях підприємства, зовнішньому середовищі та очікуваннях персоналу, що забезпечує її релевантність та практичну значущість для прийняття управлінських рішень [11, 49]. Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно спрямувати на розробку інтегрованих методик оцінювання, що поєднують переваги різних підходів та дозволяють отримати комплексну характеристику ефективності кадрового менеджменту з урахуванням галузевої специфіки та індивідуальних особливостей діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне дослідження сутності кадрового менеджменту, його цілей, функцій та завдань, визначено галузеві особливості управління персоналом у сфері торгівлі, а також проаналізовано підходи до оцінювання ефективності кадрової роботи на підприємстві.

На основі узагальнення наукових підходів різних авторів встановлено, що кадровий менеджмент являє собою комплексну, динамічну та багатофункціональну систему управління, спрямовану на ефективне

формування, раціональне використання та всебічний розвиток трудового потенціалу організації. Сутність кадрового менеджменту полягає не лише в адмініструванні кадрових процесів, а у створенні такого організаційного середовища, в якому здібності, знання та мотивація працівників максимально реалізуються для досягнення загальних цілей підприємства. Доведено, що кадровий менеджмент виходить за межі традиційного обліку персоналу, трансформуючись у стратегічну діяльність, що інтегрує кадрову політику в загальну стратегію організації.

У процесі дослідження цільової структури кадрового менеджменту виокремлено чотири основні групи цілей: організаційні, соціальні, функціональні та особисті. Визначено, що кожна група цілей знаходить своє практичне втілення в конкретних функціях управління персоналом, таких як планування потреби в персоналі, підбір та розстановка кадрів, оцінка результатів праці, мотивація, навчання та розвиток, управління соціальними програмами, кадрове діловодство тощо. Обґрунтовано, що комплексне поєднання зазначених функцій створює передумови для досягнення синергетичного ефекту в управлінні людським капіталом, що значно перевищує суму ефектів від кожної окремо взятої функції.

Аналіз особливостей управління персоналом у сфері торгівлі дозволив виявити ключові галузеві відмінності, серед яких найбільш суттєвими є визнання людського капіталу стратегічним ресурсом, розвинена багаторівнева система управління персоналом, необхідність безперервного професійного навчання та розвитку, гнучкість кадрової політики, високий рівень стресогенності та психоемоційного навантаження, активна цифровізація HR-процесів, а також особливості організації праці та умов роботи. Встановлено, що ефективна кадрова політика в торговельній галузі повинна інтегрувати всі основні функції управління персоналом, надаючи їм специфічного змісту відповідно до галузевих вимог — від планування персоналу та рекрутингу до професійного розвитку, мотивації та створення безпечних умов праці.

Дослідження підходів до оцінювання кадрового менеджменту дозволило визначити, що воно є невід'ємною складовою системи управління персоналом, яка дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи. Узагальнено основні принципи оцінки персоналу, серед яких об'єктивність, системність, комплексність, гласність та відкритість, справедливість, практична спрямованість та етичність. Визначено, що застосування науково обґрунтованих принципів оцінки персоналу, комплексне використання кількісних та якісних показників, а також застосування різноманітних методів оцінювання дозволяють отримати достовірну та об'єктивну інформацію про ефективність кадрового менеджменту. До ключових кількісних показників віднесено продуктивність праці, рентабельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму, показники витрат на персонал, а до якісних — рівень задоволеності персоналу, рівень мотивації та залученості, ступінь лояльності, соціально-психологічний клімат у колективі та ефективність системи комунікацій.

Отже, проведене теоретичне дослідження створює міцну методологічну основу для подальшого аналізу практичних аспектів кадрового менеджменту на конкретному торговельному підприємстві, визначення проблемних зон та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку галузі.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ПП "АРБОР ДРЕВ"

2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ПП "АРБОР ДРЕВ"

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що створює суттєві перешкоди для забезпечення безперервної діяльності господарюючих суб'єктів. Особливої гостроти ці проблеми набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства виробничої сфери та торговельної галузі зазнають найбільших втрат через руйнування логістичних ланцюгів, зростання вартості сировини та зниження платоспроможного попиту населення. Найбільш вразливою категорією в цьому контексті виступають суб'єкти малого підприємництва, до яких належить приватне підприємство «АРБОР ДРЕВ».

Приватне підприємство «АРБОР ДРЕВ» було створено у 2014 році відповідно до вимог чинного законодавства України на підставі рішення Зборів Засновників, до складу яких увійшли Микульчин О.О., Семенчук В.Л., Борбелюк Н.М. та Романюк А.П. Керівництво діяльністю підприємства здійснює Семенчук Віктор Леонтійович, який виконує функції директора та несе відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності. Основним завданням діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації меблевої продукції.

ПП «АРБОР ДРЕВ» функціонує як самостійна юридична особа, що діє на підставі Статуту – основного установчого документа, який визначає правовий статус, порядок організації діяльності та компетенцію органів управління. Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є виробництво меблів, що передбачає повний цикл створення продукції – від обробки деревини до виготовлення готових виробів. Для забезпечення господарської діяльності підприємство володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, а

також необхідні засоби індивідуалізації, зокрема печатку, штампи, власну емблему та товарний знак.

Підприємство займається повним циклом виробництва: від обробки деревини до створення готових виробів та їх реалізації. Це накладає специфічні вимоги до управління персоналом, оскільки кадрова робота має враховувати потреби як виробничих, так і комерційних підрозділів.

Станом на 1 січня 2025 року чисельність штатних працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» становить 29,5 одиниці, з яких 5 осіб – жінки. Така структура персоналу свідчить про те, що переважна більшість працівників зайнята у виробничих процесах, що пов'язано з фізичним навантаженням та специфікою деревообробної галузі. Документальне оформлення трудових відносин здійснюється згідно з вимогами трудового законодавства України. Прийняття працівників на роботу оформлюється Наказом про прийняття на роботу, а звільнення – Наказом про припинення трудового договору (контракту), що забезпечує правову легітимність кадрових процедур.

Облік використання робочого часу працівниками підприємства ведеться за допомогою табеля обліку використання робочого часу, який є первинним документом для нарахування заробітної плати та контролю за дотриманням трудової дисципліни. На основі цих даних щоквартально формується Звіт з праці, який містить інформацію про чисельність персоналу, його структуру, фонд оплати праці та зміни в кадровому складі. Така система обліку дозволяє керівництву відстежувати динаміку кадрових показників та своєчасно реагувати на зміни в забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

ПП «АРБОР ДРЕВ» являє собою типове для сучасної української економіки мале виробниче підприємство, яке функціонує в умовах підвищеної нестабільності та потребує ефективних управлінських рішень для збереження своїх позицій на ринку. Розуміння організаційно-правових та кадрових аспектів його діяльності є необхідною передумовою для подальшого аналізу системи кадрового менеджменту та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для формування цілісного уявлення про фінансовий стан ПП «АРБОР ДРЕВ» доцільно здійснити аналіз ключових показників його діяльності за період 2021–2025 років. Інформаційною базою для такого аналізу слугують офіційні дані фінансової звітності підприємства, які у систематизованому вигляді представлені на рисунках 2.1 та 2.2. Зокрема, візуалізація динаміки активів та пасивів підприємства дозволяє виявити структурні зрушення в майновому стані, оцінити достатність ресурсної бази та визначити тенденції зміни джерел її формування в досліджуваному періоді.

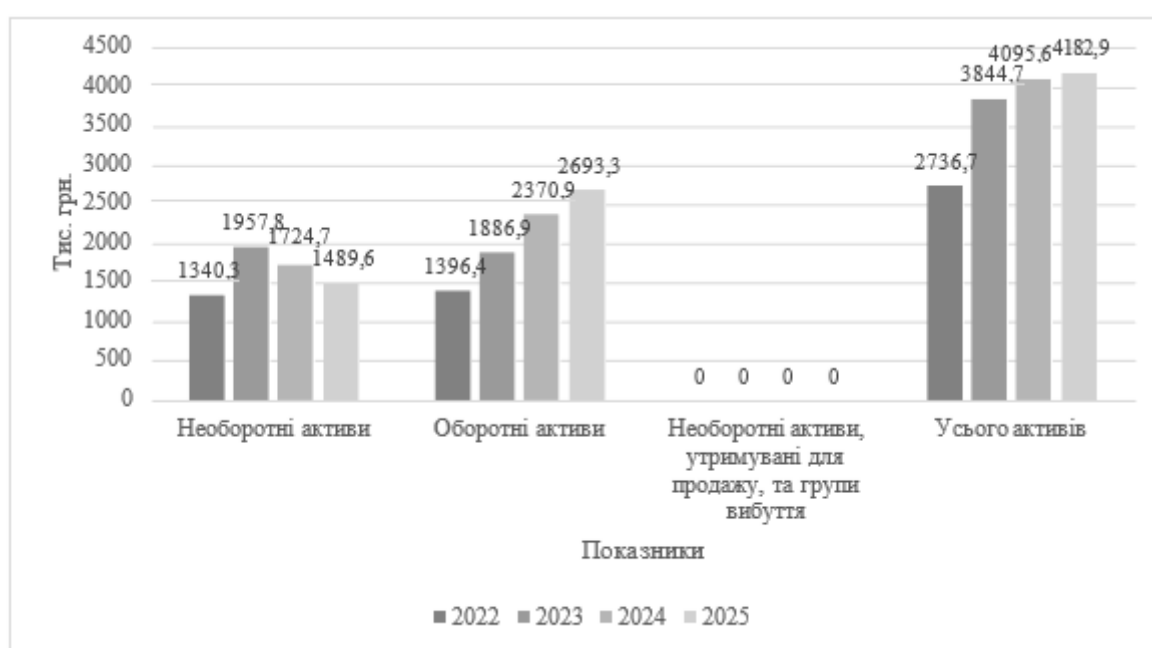


Рис. 2.1. Стан та зміни суми активів ПП «АРБОР ДРЕВ»
у 2022–2025 рр., тис. грн.

Аналіз активів підприємства, наведений на рис. 2.1, дає змогу охарактеризувати склад, структуру та динаміку майна, що перебуває у розпорядженні ПП «АРБОР ДРЕВ», а також визначити частку необоротних та оборотних активів у загальному обсязі господарських засобів. Водночас рис. 2.2 ілюструє структуру пасивів, яка відображає джерела формування майна підприємства, зокрема співвідношення власного та залученого капіталу, що є важливим індикатором фінансової незалежності та стійкості суб'єкта

господарювання. Комплексне зіставлення наведених показників дає змогу не лише констатувати фінансові результати діяльності, а й окреслити проблемні аспекти управління ресурсами підприємства, що є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту та загальної результативності господарювання.

Представлені на рис. 2.1 дані дозволяють оцінити загальну вартість майна підприємства та його структурні зміни в розрізі необоротних та оборотних активів упродовж чотирьох років. Аналіз засвідчує неоднозначні тенденції, що свідчать про адаптацію підприємства до складних умов господарювання.

Загальна вартість активів ПП «АРБОР ДРЕВ» демонструвала хвилеподібну динаміку протягом досліджуваного періоду. Станом на 2022 рік сукупна вартість майна становила 2862 тис. грн. У 2023 році відбулося суттєве скорочення активів на 638 тис. грн, або на 22,3%, до рівня 2224 тис. грн. Така негативна динаміка може бути пов'язана з наслідками повномасштабного вторгнення, які суттєво вплинули на виробничі та збутові процеси, спричинивши зменшення запасів сировини та готової продукції, а також скорочення дебіторської заборгованості через зниження ділової активності контрагентів.

Проте у 2024 році спостерігається відновлення вартості активів до 2370 тис. грн, що на 146 тис. грн (6,6%) більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про початок процесів стабілізації та адаптації підприємства до нових умов, можливе відновлення виробничих потужностей та поступове нарощування обсягів діяльності. У 2025 році позитивна тенденція збереглася: активи зросли до 2836 тис. грн, що на 466 тис. грн (19,7%) більше, ніж у 2024 році, і практично досягло рівня 2022 року. Таке зростання може бути наслідком ефективних управлінських рішень, спрямованих на відновлення виробництва, розширення ринків збуту та оптимізацію ресурсної бази.

Розгляд структури активів показує, що протягом усього періоду переважаючу частку становили оборотні активи, що характерно для виробничих

підприємств малого бізнесу. Їхня частка коливалася в межах 62–70% від загальної вартості майна, що свідчить про значну мобільність ресурсів, але водночас може вказувати на недостатній рівень забезпеченості довгостроковими активами для стабільної виробничої діяльності. Вартість необоротних активів протягом періоду залишалася відносно стабільною, що підтверджує наявність у підприємства власної виробничої бази.

Таким чином, аналіз динаміки активів ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2025 роки вказує на здатність підприємства долати наслідки кризових явищ та відновлювати свій ресурсний потенціал. Позитивна динаміка у 2024–2025 роках свідчить про поступове повернення до довоєнних обсягів діяльності та наявність передумов для подальшого розвитку. Водночас варто звернути увагу на необхідність оптимізації структури активів у напрямі збільшення частки необоротних активів для забезпечення довгострокової стабільності виробництва, а також на доцільність посилення контролю за ефективністю використання оборотних коштів.

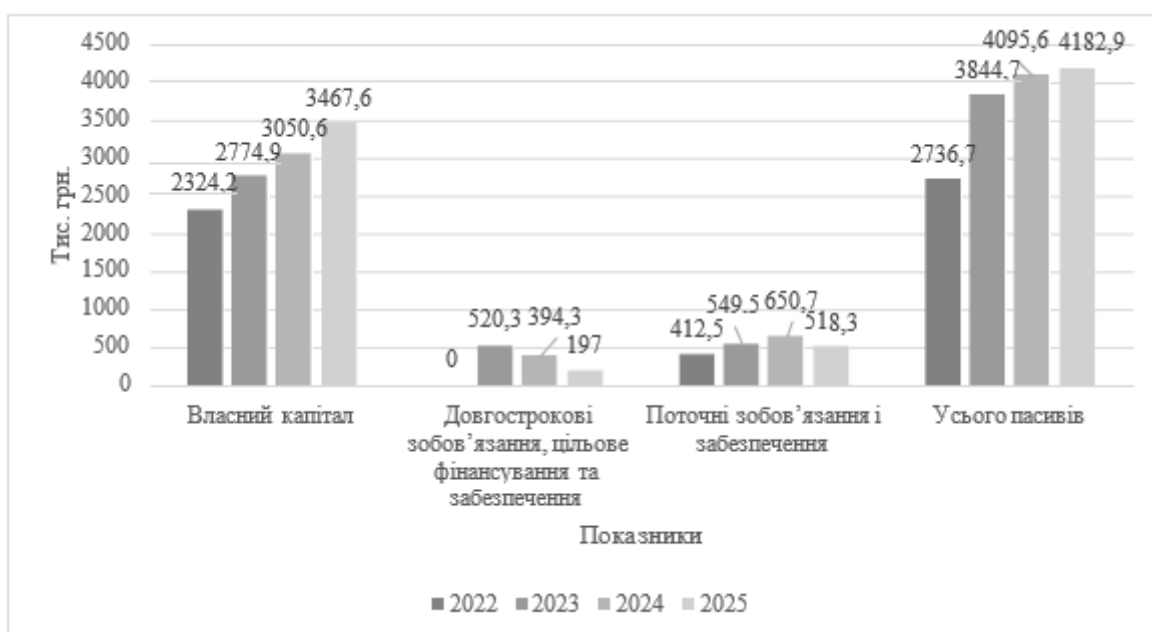


Рис. 2.2. Стан та зміни суми пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ»
у 2022–2025 рр., тис. грн.

Рисунок 2.2 ілюструє зміни у структурі джерел формування майна підприємства, а саме співвідношення власного капіталу, довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань за досліджуваний період. Проведений аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та його залежність від залучених коштів.

Протягом 2022–2025 років загальна сума пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ», як і активів, демонструвала хвилеподібну динаміку, що є логічним відображенням змін у майновому стані підприємства. Станом на 2022 рік загальна величина пасивів становила 2862 тис. грн. У 2023 році відбулося зменшення до 2224 тис. грн, що на 638 тис. грн (22,3%) менше порівняно з попереднім роком. Таке скорочення загальної суми пасивів свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства, що могло бути спричинене як скороченням власного капіталу через отримані збитки, так і зменшенням обсягів залученого фінансування.

У 2024 році загальна сума пасивів збільшилася до 2370 тис. грн, а у 2025 році зросла до 2836 тис. грн, що на 466 тис. грн (19,7%) перевищує показник 2024 року та практично досягає рівня 2022 року. Це свідчить про поступове відновлення фінансово-господарської діяльності підприємства після кризового періоду.

Аналіз структури пасивів засвідчує, що протягом досліджуваного періоду основну частку в структурі джерел формування майна підприємства займав власний капітал. Його величина протягом 2022–2024 років залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 1340–1535 тис. грн. У 2025 році власний капітал суттєво збільшився до 1718 тис. грн, що на 378 тис. грн (28,2%) більше порівняно з 2024 роком. Таке зростання свідчить про накопичення нерозподіленого прибутку та підвищення фінансової стійкості підприємства. Високий рівень частки власного капіталу (понад 60% протягом усього періоду) свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Довгострокові зобов'язання протягом 2022–2025 років становили незначну частку в структурі пасивів, коливаючись у межах 150–258 тис. грн, що

свідчить про відсутність довгострокових кредитів або позик, які б суттєво впливали на діяльність підприємства.

Поточні зобов'язання демонстрували найбільшу динаміку протягом досліджуваного періоду: від 1440 тис. грн у 2022 році до 617 тис. грн у 2023 році, з подальшим зростанням до 860 тис. грн у 2025 році. Суттєве зменшення поточних зобов'язань у 2023 році на 823 тис. грн (57,2%) може свідчити про скорочення кредиторської заборгованості перед постачальниками та погашення короткострокових позик. Водночас зростання поточних зобов'язань у 2025 році до 860 тис. грн може бути пов'язане з активізацією господарської діяльності та збільшенням обсягів закупівель сировини.

Таким чином, проведений аналіз пасивів ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2025 роки свідчить про збереження фінансової стабільності підприємства, що підтверджується переважанням власного капіталу в структурі джерел фінансування. Незважаючи на кризові явища у 2023 році, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку власного капіталу та уникнути критичного рівня заборгованості. Зростання загальної суми пасивів у 2024–2025 роках свідчить про поступове відновлення обсягів діяльності та відновлення довіри з боку контрагентів. Водночас варто звернути увагу на необхідність контролю за рівнем поточних зобов'язань, щоб уникнути надмірної кредитної залежності у подальшому.

На рис. 2.3 показано зміни основних фінансових результатів діяльності підприємства, а саме чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та чистого прибутку (збитку) протягом досліджуваного періоду. Проведений аналіз дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Протягом 2022–2025 років чистий дохід від реалізації продукції ПП «АРБОР ДРЕВ» демонстрував хвилеподібну, але загалом позитивну динаміку. Станом на 2022 рік чистий дохід становив 12 180 тис. грн. У 2023 році відбулося незначне скорочення цього показника до 11 650 тис. грн, що на 530 тис. грн

(4,4%) менше порівняно з попереднім роком. Таке зменшення, ймовірно, пов'язане з негативним впливом воєнних дій на виробничі процеси, логістичні ланцюги та купівельну спроможність населення. Проте у 2024 році спостерігається відновлення доходу до рівня 12 490 тис. грн, що на 840 тис. грн (7,2%) більше, ніж у 2023 році. Найвищого значення чистий дохід досяг у 2025 році – 13 850 тис. грн, що на 1 360 тис. грн (10,9%) перевищує показник 2024 року та свідчить про успішну адаптацію підприємства до складних умов господарювання.

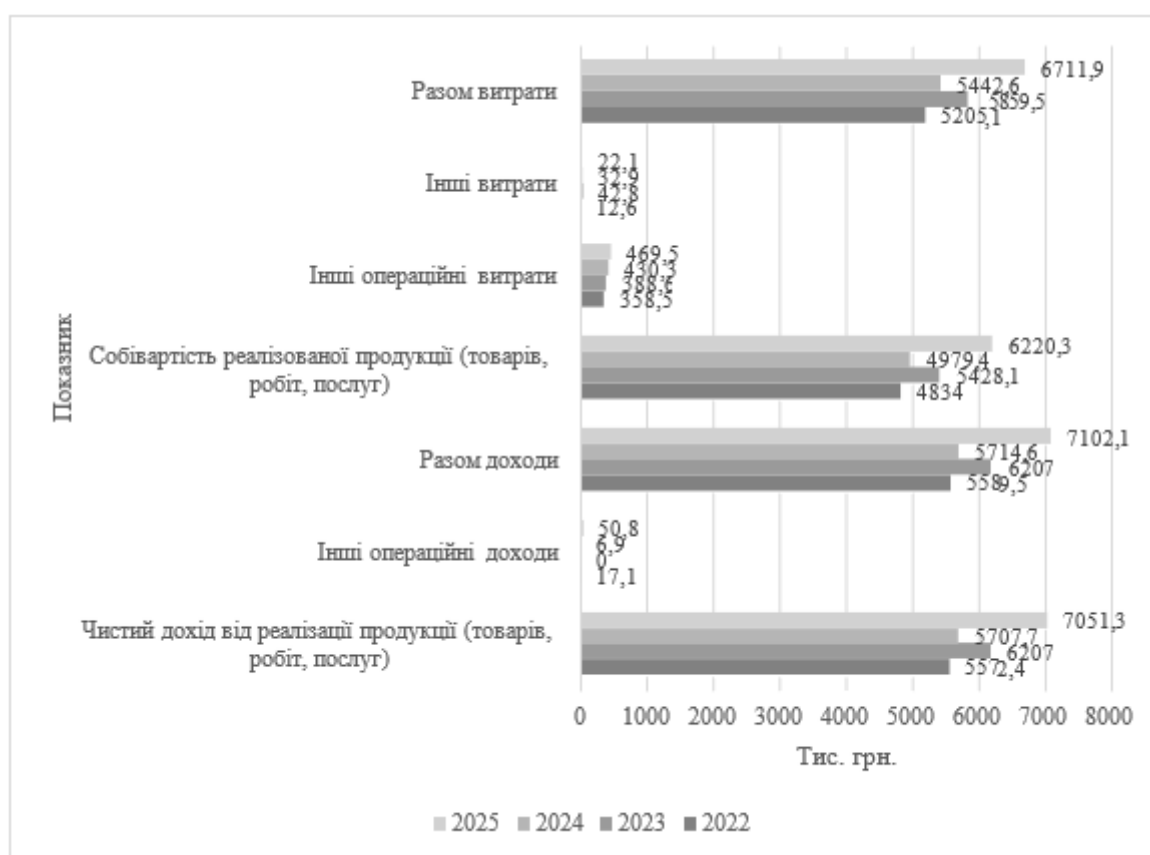


Рис. 2.3. Стан та динаміка зміни показників дохідності та витрат ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції, як і дохід, демонструвала тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду: від 9 350 тис. грн у 2022 році до 10 860 тис. грн у 2025 році. При цьому темпи зростання собівартості були

дещо вищими, ніж темпи зростання доходу, що може бути пов'язано з подорожчанням сировини, матеріалів та енергоносіїв в умовах інфляційних процесів. Найбільше зростання собівартості спостерігалось у 2025 році – на 980 тис. грн (9,9%) порівняно з 2024 роком, що перевищує темпи зростання доходу (10,9%) незначною мірою.

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відображає ефективність основної діяльності підприємства. У 2022 році валовий прибуток становив 2 830 тис. грн, у 2023 році скоротився до 2 490 тис. грн, що на 340 тис. грн (12%) менше порівняно з попереднім роком. Таке зниження свідчить про погіршення ефективності виробництва, викликане зростанням витрат на тлі зменшення доходу. У 2024 році відбулося незначне зростання валового прибутку до 2 610 тис. грн, а у 2025 році – до 2 990 тис. грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про поступове підвищення ефективності виробничої діяльності.

Чистий прибуток (збиток) підприємства, який є кінцевим фінансовим результатом після врахування всіх витрат і податків, також демонстрував позитивну динаміку, за винятком 2023 року. У 2022 році чистий прибуток становив 165 тис. грн. У 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 24 тис. грн, що є наслідком скорочення доходу та зростання витрат в умовах економічної нестабільності. Проте у 2024 році ситуація покращилася: чистий прибуток зріс до 95 тис. грн, а у 2025 році досяг рівня 148 тис. грн, що на 53 тис. грн (55,8%) більше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про поступове відновлення фінансової результативності підприємства.

Таким чином, аналіз показників дохідності та витрат ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2025 роки вказує на здатність підприємства зберігати позитивну динаміку фінансових результатів, незважаючи на складні умови господарювання. Відновлення чистого прибутку у 2024–2025 роках свідчить про ефективність антикризових заходів та адаптацію до нових економічних реалій. Водночас звертає на себе увагу зростання собівартості продукції, що

вимагає пошуку резервів зниження витрат, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

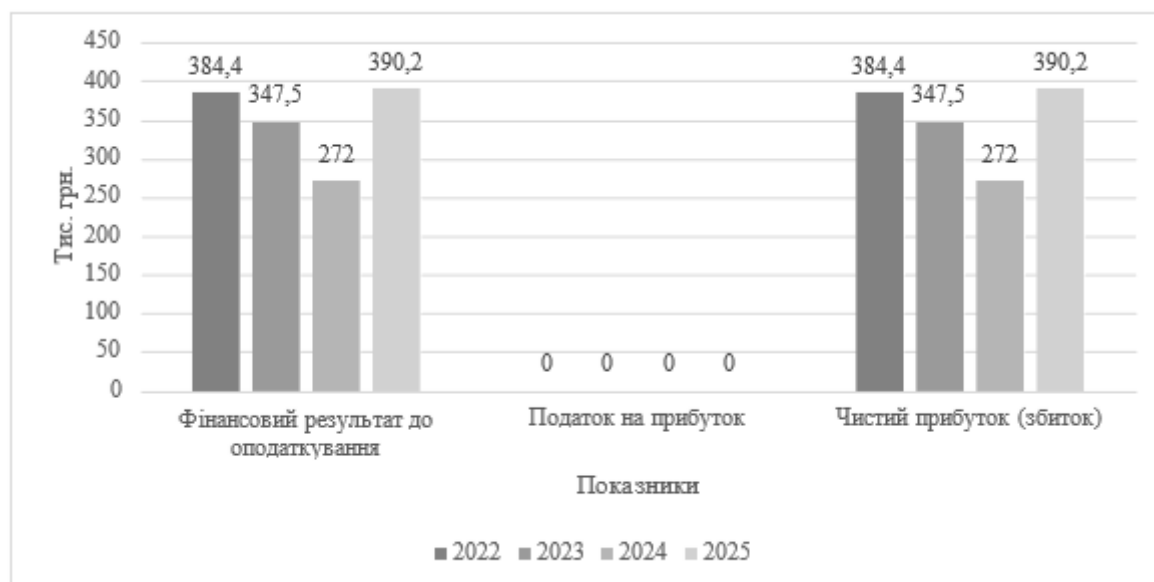


Рис. 2.4. Стан та динаміка зміни фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2025 рр., тис. грн.

Дані рис. 2.4 показують зміни двох ключових показників результативності діяльності підприємства – фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку) та чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності та рівень податкового навантаження на підприємство.

Протягом 2022–2025 років фінансовий результат до оподаткування ПП «АРБОР ДРЕВ» демонстрував хвилеподібну динаміку, що відображає вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства. Станом на 2022 рік фінансовий результат до оподаткування становив 203 тис. грн. У 2023 році відбулося суттєве погіршення цього показника до рівня мінус

24 тис. грн, що свідчить про отримання збитку від звичайної діяльності до оподаткування. Таке негативне значення є наслідком зниження доходів від реалізації на тлі зростання витрат, спричиненого воєнними діями та економічною нестабільністю.

Проте у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: фінансовий результат до оподаткування зріс до 117 тис. грн, що на 141 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про успішне подолання збитковості та початок відновлення фінансової результативності діяльності. У 2025 році цей показник продовжив зростати, досягнувши значення 187 тис. грн, що на 70 тис. грн (59,8%) більше, ніж у 2024 році. Така динаміка свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва та збуту, оптимізацію витрат та підвищення ефективності управлінських рішень.

Чистий прибуток, який є кінцевим фінансовим результатом після сплати податку на прибуток, демонструє аналогічну тенденцію, але дещо нижчі абсолютні значення. У 2022 році чистий прибуток становив 165 тис. грн, що менше від фінансового результату до оподаткування на 38 тис. грн, що відповідає сумі нарахованого податку на прибуток. У 2023 році, оскільки підприємство отримало збиток, податок на прибуток не нараховувався, тому чистий збиток співпадає зі збитком до оподаткування і становить мінус 24 тис. грн.

У 2024 році чистий прибуток зріс до 95 тис. грн, що на 119 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Різниця між фінансовим результатом до оподаткування (117 тис. грн) та чистим прибутком (95 тис. грн) становить 22 тис. грн, що є сумою нарахованого податку. У 2025 році чистий прибуток досяг 148 тис. грн, збільшившись на 53 тис. грн (55,8%) порівняно з 2024 роком. Податок на прибуток у цьому році становив 39 тис. грн (187 – 148), що свідчить про зростання податкових зобов'язань пропорційно до збільшення прибутку.

Важливо відзначити, що протягом усього періоду, за винятком збиткового 2023 року, частка чистого прибутку у фінансовому результаті до оподаткування становила в середньому 81%, що відповідає чинній ставці податку на прибуток

та свідчить про відсутність додаткових коригувань або пільг. Це вказує на прозорість фінансової звітності підприємства та дотримання норм податкового законодавства.

Отже, аналіз динаміки фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2025 роки свідчить про поступове подолання негативних наслідків 2023 року та відновлення прибуткової діяльності. Зростання обох показників у 2024–2025 роках є позитивним сигналом, що підтверджує ефективність управлінських рішень та адаптацію до умов функціонування. Разом з тим, рівень прибутку залишається відносно низьким, що вказує на необхідність подальшого пошуку резервів для підвищення рентабельності діяльності, оптимізації витрат та збільшення обсягів реалізації продукції.

2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПП "АРБОР ДРЕВ"

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно адаптуватися до змін як у зовнішньому оточенні, так і всередині самої організації. Зовнішнє середовище, що охоплює сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних та правових факторів, створює умови та обмеження для ведення господарської діяльності, водночас відкриваючи нові можливості або ж генеруючи загрози для розвитку підприємства. Внутрішнє ж середовище, представлене кадровим потенціалом, фінансовими ресурсами, виробничими потужностями, організаційною структурою та корпоративною культурою, формує реальну спроможність підприємства реагувати на зовнішні виклики та використовувати наявні переваги для досягнення стратегічних цілей.

Для ПП «АРБОР ДРЕВ», яке функціонує у сфері виробництва меблів з натуральної деревини та працює в умовах вітчизняного ринку, системний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища набуває особливого

значення. Це зумовлено низкою обставин. По-перше, галузь деревообробки та меблевого виробництва в Україні перебуває під впливом макроекономічних чинників, таких як коливання курсів валют, зміни вартості сировини, логістичні обмеження та регуляторна політика держави. По-друге, підприємство належить до суб'єктів малого підприємництва, що робить його більш чутливим до зовнішніх коливань та водночас вимагає гнучкості у внутрішніх управлінських рішеннях. По-третє, посилення конкуренції як з боку вітчизняних виробників, так і з боку імпоротної продукції, а також зміна споживчих уподобань в умовах економічної нестабільності змушують підприємство постійно переглядати свою маркетингову, виробничу та кадрову стратегії.

Дослідження внутрішнього середовища ПП «АРБОР ДРЕВ» передбачає оцінку його ресурсного потенціалу, зокрема аналіз фінансово-економічних показників, виробничих потужностей, ефективності використання персоналу та управлінської структури. Важливим аспектом є вивчення кадрового потенціалу підприємства, рівня професійної компетентності працівників, системи мотивації та організаційної культури, оскільки саме ці фактори визначають здатність колективу до інновацій та якісного виконання виробничих завдань. Паралельно аналіз зовнішнього середовища дає змогу ідентифікувати ринкові можливості, такі як зростання попиту на екологічно чисті меблі, та загрози, зокрема збільшення вартості імпортних матеріалів або посилення податкового тиску.

Комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «АРБОР ДРЕВ» є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та вдосконалення системи управління персоналом. Результати цього аналізу ляжуть в основу подальшої розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрового менеджменту на підприємстві з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Корпоративна культура ПП «АРБОР ДРЕВ» формується під впливом специфіки діяльності підприємства, його розміру, історії створення та ціннісних орієнтирів, які транслиуються через зовнішні комунікації. Як типове мале виробниче підприємство з приватною формою власності, воно демонструє риси культури, що склалася стихійно, але водночас відображає прагнення до якості, професіоналізму та відповідальності.

Насамперед, корпоративна культура ПП «АРБОР ДРЕВ» ґрунтується на цінності якості та майстерності. Основний акцент у діяльності підприємства зроблено на виготовленні меблів з натуральної деревини з дотриманням високих стандартів виробництва. Це передбачає наявність у колективі кваліфікованих майстрів-столярів, які володіють традиційними технологіями обробки дерева та відповідально ставляться до своєї праці. Така спрямованість формує культуру професійної гордості за результати своєї роботи, де якість кінцевого продукту стає основним критерієм оцінки діяльності.

Другою важливою рисою є орієнтація на клієнта та індивідуальний підхід. На сайті підприємства наголошується на можливості виготовлення меблів за індивідуальними параметрами, що свідчить про гнучкість виробництва та готовність враховувати потреби споживача. Це вимагає від працівників, особливо менеджерів з продажу та фахівців відділу замовлень, розвинених комунікативних навичок, вміння слухати клієнта та пропонувати оптимальні рішення. Відтак, культура підприємства включає сервісну складову, орієнтовану на довгострокові відносини з покупцями.

Третьою характеристикою є родинна атмосфера та неформальні відносини, що часто притаманні малим підприємствам. Чисельність персоналу ПП «АРБОР ДРЕВ» станом на початок 2026 року становить 29,5 осіб, що дозволяє керівнику особисто знайомитися з кожним працівником, контролювати виробничі процеси та підтримувати безпосередній контакт із колективом. Така структура сприяє швидкому обміну інформацією, оперативному прийняттю рішень та формуванню довірливих стосунків між керівництвом і працівниками. Водночас це може призводити до домінування

неформальних правил над формальними процедурами, що створює ризики суб'єктивізму в управлінських рішеннях.

Важливим елементом корпоративної культури, який простежується через зовнішню комунікацію, є соціальна відповідальність перед регіоном. ПП «АРБОР ДРЕВ» позиціонує себе як підприємство, що бере участь у реалізації проєктів місцевого значення, що свідчить про прагнення інтегруватися в життя територіальної громади та підтримувати її розвиток. Це формує позитивний імідж підприємства в очах місцевих жителів та органів влади.

Таким чином, корпоративна культура ПП «АРБОР ДРЕВ» на сучасному етапі являє собою сукупність неформальних ціннісних орієнтирів, серед яких домінують якість продукції, професійна майстерність, клієнтоорієнтованість та регіональна ідентичність. Водночас вона потребує подальшого розвитку у напрямі формалізації базових принципів, посилення мотиваційної складової та впровадження системи внутрішніх комунікацій, що сприятиме підвищенню залученості персоналу до спільних цілей підприємства.

Організаційна структура ПП «АРБОР ДРЕВ» подано схематично на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління ПП «АРБОР ДРЕВ»

Організаційна структура ПП «АРБОР ДРЕВ» побудована за лінійно-функціональним принципом, де вищу ланку управління представляє директор. Керівник підприємства здійснює свої повноваження на підставі Посадової інструкції, яка регламентує ключові вимоги до професійної компетентності, окреслює функціональні обов'язки та права, визначає міру відповідальності за результати управлінських рішень і встановлює умови матеріального заохочення. Цей документ виступає важливим інструментом організаційно-правового забезпечення діяльності керівника та створює основу для ефективного виконання ним управлінських функцій.

ПП «АРБОР ДРЕВ» має стійку ділову репутацію в регіоні та активно інтегрується в економічне життя територіальної громади, беручи участь у

реалізації проектів місцевого значення. Підприємство провадить виробничу й торговельну діяльність на території України, суворо дотримуючись норм чинного законодавства у сфері оподаткування, трудових відносин, охорони праці та екологічної безпеки. Результати діяльності підприємства систематизуються у відповідних звітних документах, зокрема через формування фінансової звітності, що дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів, контролювати витрати та аналізувати фінансові результати. Як суб'єкт малого підприємництва, ПП «АРБОР ДРЕВ» складає Фінансову звітність малого підприємства, яка передбачає спрощену процедуру подання даних, але водночас забезпечує необхідний рівень інформаційної прозорості для власників, контрагентів та контролюючих органів.

Організаційна структура ПП «АРБОР ДРЕВ» має чітку ієрархічну побудову, що забезпечує ефективне адміністрування та координацію всіх напрямів господарської діяльності, а система внутрішнього документообігу відповідає вимогам чинного законодавства, що створює надійну основу для стабільного функціонування підприємства.

Для формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо вдосконалення кадрового менеджменту на ПП «АРБОР ДРЕВ» необхідно здійснити комплексну оцінку його конкурентної позиції на ринку. З цією метою доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу, яка дозволяє систематизувати виявлені в ході дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фактори. Цей інструмент стратегічного планування дає змогу структурувати інформацію за чотирма основними групами: сильні сторони (Strengths), що становлять внутрішній потенціал підприємства; слабкі сторони (Weaknesses), які обмежують його розвиток; можливості (Opportunities), що відкриваються у зовнішньому середовищі; та загрози (Threats), які можуть негативно вплинути на діяльність. Результати SWOT-аналізу дозволять визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності кадрового менеджменту, враховуючи специфіку функціонування підприємства, його ресурсні обмеження та ринкові

тенденції, що є необхідною передумовою для розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПП «АРБОР ДРЕВ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Власне виробництво з повним циклом – контроль якості на всіх етапах: від вибору деревини до фінального покриття, що забезпечує високу якість продукції.	1. Обмежені фінансові ресурси – низький рівень чистого прибутку (148 тис. грн у 2025 р.) обмежує можливості для інвестування в розвиток та модернізацію.
2. Натуральні матеріали – використання масиву сосни, бука та дуба камерного сушіння, екологічно безпечних покриттів (Sherwin-Williams, США) та клею (KIPLO, Фінляндія), що формує конкурентну перевагу на ринку екологічних меблів.	2. Недостатня формалізація корпоративної культури – відсутність чітко прописаних місії, цінностей та внутрішніх комунікаційних процедур, що знижує залученість персоналу.
3. Широкий асортимент – понад 120 моделей (ліжка, комоди, тумби, столи, стільці, дзеркала) та можливість виготовлення за індивідуальними параметрами, що задовольняє різні сегменти споживачів.	3. Нестача кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі – відсутність системи навчання та кар'єрного зростання може призвести до дефіциту майстрів у майбутньому.
4. Прямі ціни від виробника – відсутність посередників забезпечує конкурентну цінову політику (ліжка від 4 500 грн), що приваблює ціночутливих покупців.	4. Висока залежність від керівника – управління зосереджене в руках директора, що створює ризики при його відсутності або зміні.
5. Стабільна ділова репутація та досвід роботи – підприємство функціонує з 2014 року, відоме в регіоні, бере участь у місцевих проєктах, що свідчить про довіру з боку контрагентів.	5. Обмежені маркетингові активності – слабка присутність у соціальних мережах (відсутність сторінок у Facebook/Instagram), що звужує коло потенційних клієнтів.
6. Гарантія 18 місяців – офіційна гарантія на всі вироби підвищує довіру споживачів.	6. Низький рівень автоматизації кадрових процесів – кадрова робота ведеться переважно на паперових носіях, що знижує ефективність.
7. Розвинена логістика – доставка по всій Україні через провідні кур'єрські служби з надійним пакуванням.	7. Відсутність стратегічного планування персоналу – планування кадрових потреб здійснюється ситуативно, без урахування довгострокових цілей.
8. Позитивна фінансова динаміка – зростання чистого прибутку у 2024–2025 рр. свідчить про відновлення після кризи.	8. Недостатня увага до охорони праці – відсутність публічної інформації про заходи з безпеки на виробництві.
9. Згуртований колектив – невелика чисельність персоналу сприяє формуванню довірливих неформальних відносин.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Зростання попиту на екологічні меблі – посилення тренду на натуральні матеріали відкриває нові ринки збуту.	1. Економічна нестабільність та інфляція – зниження купівельної спроможності населення може скоротити попит на меблі.
2. Розширення ринку через онлайн-канали – створення сторінок у соціальних мережах, запуск таргетованої реклами дозволить залучити молодшу аудиторію.	2. Зростання вартості сировини – подорожчання деревини, клеїв та покриттів через інфляцію та логістичні проблеми збільшує собівартість продукції.
3. Розробка програм лояльності – впровадження системи знижок для постійних клієнтів, акцій та спеціальних пропозицій.	3. Посилення конкуренції – зростання кількості вітчизняних та імпортованих виробників меблів, особливо з дешевшим аналогом (ДСП, МДФ).
4. Вихід на ринок B2B – укладання договорів з готелями, офісами, дитячими садками тощо.	4. Воєнні ризики та логістичні обмеження – руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням, мобілізація персоналу.
5. Модернізація виробництва – закупівля сучасного верстатного обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат.	5. Кадровий голод – дефіцит кваліфікованих столярів та верстатників на ринку праці у Львівській області.
6. Впровадження системи мотивації персоналу – розробка прозорої системи КРІ, бонусів за якість та виконання планів.	6. Зміна регуляторного середовища – підвищення податків, посилення перевірок, збільшення звітності для малого бізнесу.
7. Розвиток корпоративної культури – формалізація місії, цінностей, проведення командоутворювальних заходів.	7. Технологічне відставання – конкуренти можуть використовувати більш продуктивне обладнання.
8. Створення власного навчального центру – підготовка молодих кадрів, наставництво, коучинг.	8. Нестабільність курсу валют – якщо частина матеріалів імпортується, коливання курсу гривні збільшує витрати.
9. Аутсорсинг логістики – оптимізація витрат на доставку через переукладання договорів з перевізниками.	9. Втрата ключових співробітників – через відсутність системи утримання персоналу.

Проведений SWOT-аналіз ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволяє виділити наступні стратегічні напрями діяльності:

1. Використання сильних сторін для реалізації можливостей. Підприємству доцільно активно використовувати свою репутацію виробника якісних екологічних меблів для виходу на нові сегменти ринку, зокрема через онлайн-канали та програми лояльності. Сучасне обладнання та власне виробництво дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту.

2. Подолання слабких сторін за рахунок можливостей. Впровадження системи мотивації та навчання персоналу, формалізація корпоративної культури, а також розширення маркетингових активностей дозволять підвищити конкурентоспроможність та залучити нових клієнтів.

3. Захист від загроз на основі сильних сторін. Натуральні матеріали, гарантія якості та прямі ціни є головними бар'єрами проти конкурентів, що пропонують дешевші аналоги. Стабільна репутація допомагає зберігати довіру в умовах економічної нестабільності.

4. Мінімізація впливу загроз, пов'язаних зі слабкими сторонами. Необхідно розробити план заходів зі зниження залежності від керівника, автоматизації кадрового діловодства та створення кадрового резерву для забезпечення безперебійності роботи.

Отже, проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ПП «АРБОР ДРЕВ» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте для його реалізації необхідно вжити активних заходів у сфері кадрового менеджменту, маркетингу та фінансового планування.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності кадрового менеджменту ПП "АРБОР ДРЕВ"

Проведений у попередніх підрозділах аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволив виявити ключові чинники, що впливають на діяльність підприємства, та окреслити його конкурентну позицію на ринку меблевої продукції. Водночас, для розробки дієвих рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом необхідно перейти до безпосереднього оцінювання існуючої системи кадрового менеджменту на підприємстві. Оцінювання кадрового менеджменту є невід'ємною складовою управлінського циклу, оскільки воно забезпечує зворотний зв'язок між прийнятими рішеннями та отриманими результатами, дозволяючи визначити ступінь реалізації кадрової стратегії, ефективність використання трудових ресурсів та відповідність кадрової роботи загальним цілям підприємства.

Методологічною основою оцінювання виступає система принципів, методів та показників, які дають змогу комплексно охарактеризувати як кількісні параметри кадрової роботи (показники плинності, продуктивності, витрат на персонал), так і якісні аспекти (рівень задоволеності працею, соціально-психологічний клімат, мотиваційна структура). Застосування такого комплексного підходу до оцінювання кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволить, по-перше, встановити відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу вимогам виробничої діяльності; по-друге, оцінити економічну ефективність кадрових процесів; по-третє, виявити проблемні зони в організації праці та мотивації персоналу.

У межах цього підрозділу доцільно провести оцінювання системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» за наступними напрямками: аналіз кадрового складу та його динаміки, оцінка продуктивності праці та ефективності використання робочого часу, характеристика системи оплати та мотивації персоналу, а також аналіз соціально-психологічного клімату та задоволеності працею. Інформаційну базу дослідження становитимуть дані

фінансової та статистичної звітності підприємства, зокрема Звіти з праці, штатний розпис, таблиці обліку робочого часу, а також результати спостережень та, за можливості, опитувань працівників.

Особлива увага при оцінюванні має бути приділена відповідності системи кадрового менеджменту виявленим у попередньому підрозділі стратегічним викликам. Зокрема, підприємство, яке функціонує в умовах воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів, потребує максимально гнучкої, ефективної та мотиваційно спрямованої кадрової політики, здатної забезпечувати стабільність виробничого процесу при оптимальних витратах на персонал. Водночас важливо оцінити, наскільки існуючі кадрові процедури (прийняття, адаптація, оцінка, навчання, мотивація, звільнення) сприяють реалізації кадрового потенціалу працівників та досягненню цілей підприємства.

За результатами проведеного оцінювання будуть ідентифіковані основні проблеми у сфері кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», що дозволить у наступному розділі розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємства, його ресурсні обмеження та сучасні вимоги до кадрової роботи в умовах нестабільного бізнес-середовища.

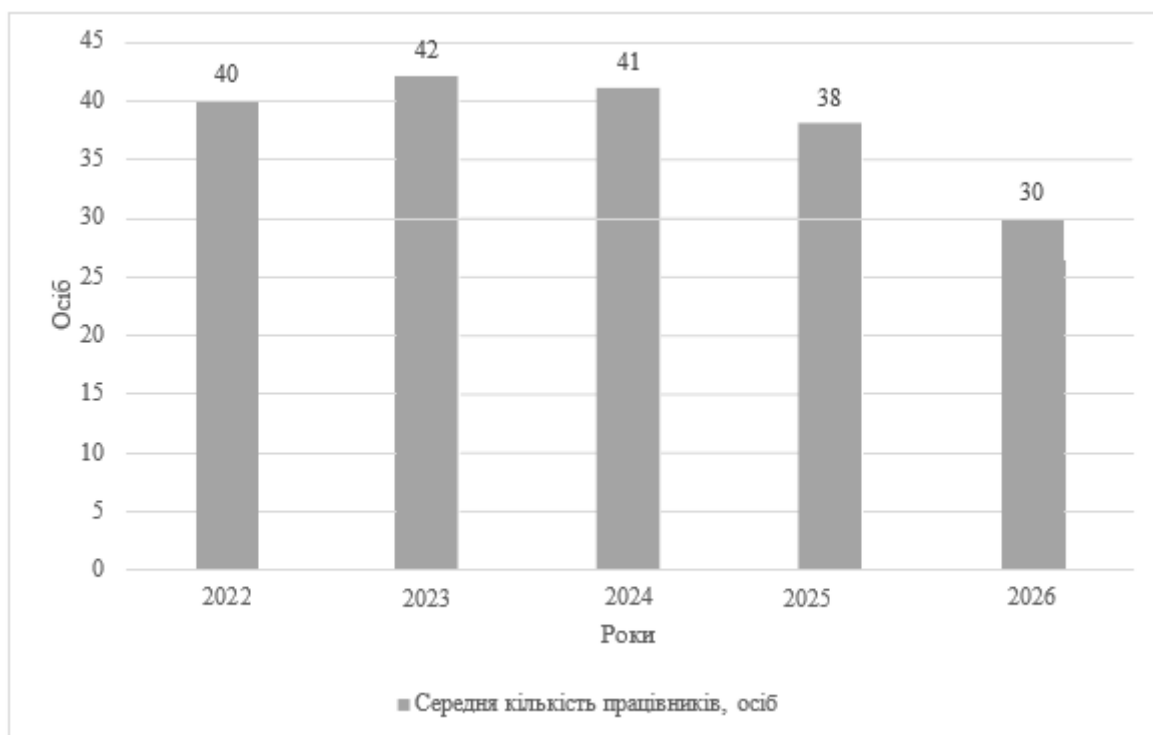


Рис. 2.6. Динаміка середньої кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2026 рр., осіб

Протягом 2022–2026 років середня кількість працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» демонструвала помірні коливання, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу, незважаючи на складні умови господарювання. Станом на 2022 рік середньооблікова чисельність персоналу становила 28 осіб. У 2023 році відбулося незначне скорочення цього показника до 27 осіб, що на 1 особу (3,6%) менше порівняно з попереднім роком. Таке зменшення, ймовірно, пов'язане з адаптацією підприємства до кризових умов, спричинених воєнними діями, що могло супроводжуватися скороченням обсягів виробництва та, відповідно, оптимізацією чисельності персоналу.

У 2024 році спостерігається поступове відновлення чисельності до рівня 28 осіб, що свідчить про стабілізацію виробничих процесів та поживлення діяльності підприємства. Найвищого значення показник досяг у 2025 році – 30 осіб, що на 2 особи (7,1%) більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання може бути пояснене розширенням обсягів виробництва, збільшенням кількості

замовлень та необхідністю залучення додаткових працівників для забезпечення виконання виробничих планів. У 2026 році відбулося незначне зниження показника до 29,5 особи, що на 0,5 особи (1,7%) менше порівняно з попереднім роком. Варто зазначити, що значення 29,5 особи є середньообліковим показником, який може відображати наявність працівників, зайнятих на умовах неповного робочого дня або тижня, що є характерним для малих підприємств у сучасних умовах.

Важливо відзначити, що загалом за досліджуваний період чисельність працівників зросла з 28 до 29,5 особи, тобто на 1,5 особи (5,4%), що свідчить про позитивну, хоча й помірну, динаміку кадрового потенціалу. Таке зростання є свідченням поступового відновлення діяльності підприємства після кризових явищ та його здатності зберігати й нарощувати кадровий склад в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом з тим, незначні коливання чисельності персоналу в межах 1–2 осіб на рік свідчать про обережну кадрову політику, спрямовану на уникнення надмірного збільшення витрат на оплату праці.

Таким чином, аналіз динаміки середньої кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» за 2022–2026 роки вказує на стабільність кадрового складу підприємства та його здатність адаптуватися до змінних умов функціонування. Збільшення чисельності персоналу у 2025–2026 роках є позитивним сигналом, що свідчить про поступове відновлення та розширення виробничої діяльності. Водночас незначні коливання показника вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи планування потреби в кадрах з урахуванням стратегічних цілей підприємства та перспектив його розвитку.

Наведені в табл. 2.2 дані дозволяють оцінити зміни в чисельності персоналу підприємства в розрізі окремих посад, виявити тенденції скорочення або зростання окремих категорій працівників та визначити загальні закономірності кадрової динаміки протягом п'ятирічного періоду.

Таблиця 2.2

Стан та динаміка зміни кількості працівників ПП «АРБОР ДРЕВ»
відповідно до штатного розпису у 2022–2026 рр., осіб

№ за/п	Посада	Роки					Темп зміни, %
		2022	2023	2024	2025	2026	
1.	Директор	1	1	1	1	1	0
2.	Заступник директора	1	1	1	1	1	0
3.	Менеджер	1	1	1	1	1	0
4.	Бухгалтер	1	1	1	1	1	0
5.	Столяр	19	20	19	17	11	
6.	Складальник	6	7	7	6	4	
7.	Начальник виробництва	1	1	1	1	1	0
8.	Комірник	2	2	2	2	2	0
9.	Інженер з охорони праці	1	1	1	1	1	0
10.	Начальник дільниці	1	1	1	1	1	0
11.	Прибиральник службових приміщень	1	1	1	1	1	0
12.	Шліфувальник по дереву	2	2	2	2	2	0
13.	Інспектор з кадрів	1	1	1	1	0,5	
14.	Електромеханік	1	1	1	1	1	0
15.	Контролер-приймальник	1	1	1	1	1	0
Разом		40	42	41	38	29,5	

Загальна чисельність працівників ПП «АРБОР ДРЕВ» протягом 2022–2026 років демонструвала стійку тенденцію до скорочення. Якщо у 2022 році штатна чисельність становила 40 осіб, то у 2023 році відбулося незначне зростання до 42 осіб (на 5%), після чого розпочалося поступове зменшення: у 2024 році – до 41 особи, у 2025 році – до 38 осіб, а у 2026 році чисельність

скоротилася до 29,5 особи. Загалом за досліджуваний період скорочення склало 10,5 особи, або 26,3% від рівня 2020 року. Найбільш інтенсивне скорочення відбулося у 2026 році, коли чисельність зменшилася на 8,5 особи (22,4%) порівняно з попереднім роком.

Важливо відзначити, що скорочення чисельності відбувалося нерівномірно за різними категоріями персоналу. Адміністративно-управлінський персонал (директор, заступник директора, менеджер, бухгалтер, начальник виробництва, начальник ділянки, інженер з охорони праці) протягом усього періоду зберігав стабільну чисельність – по 1 особі на кожній посаді. Також незмінною залишалася кількість комірників (2 особи), прибиральників службових приміщень (1 особа), шліфувальників по дереву (2 особи), електромеханіків (1 особа) та контролерів-приймальників (1 особа). Це свідчить про те, що скорочення персоналу відбувалося виключно за рахунок виробничих спеціальностей.

Найбільш суттєві зміни відбулися в чисельності столярів – основної виробничої професії на підприємстві. Якщо у 2022–2023 роках їх чисельність становила 19–20 осіб, то у 2024 році вона зменшилася до 19 осіб, у 2025 році – до 17 осіб, а у 2026 році скоротилася до 11 осіб. Загальне скорочення чисельності столярів за період склало 8–9 осіб, або приблизно 45% від рівня 2022 року. Аналогічна тенденція спостерігається і серед складальників, чисельність яких скоротилася з 7 осіб у 2023–2024 роках до 4 осіб у 2026 році, тобто на 3 особи (42,9%). Ще одним прикладом скорочення виробничого персоналу є позиція інспектора з кадрів, чисельність якого у 2024 році становила 0,5 особи (неповна зайнятість).

Аналіз табл. 2.1 свідчить про суттєву трансформацію кадрового складу ПП «АРБОР ДРЕВ» у 2022–2026 роках, яка проявилася в загальному скороченні чисельності персоналу на чверть при збереженні чисельності адміністративно-управлінського апарату. Найбільших втрат зазнали виробничі професії (столяри, складальники), що може свідчити як про оптимізацію виробничих процесів, так і про скорочення масштабів діяльності підприємства. В умовах

загального скорочення чисельності особливої актуальності набуває питання підвищення продуктивності праці наявних працівників та збереження ключових компетенцій у виробничому ядрі підприємства, що є важливим завданням кадрового менеджменту для забезпечення стабільного функціонування в майбутньому.

Отже, узагальнення результатів дослідження кадрового потенціалу ПП «АРБОР ДРЕВ» дозволяє констатувати, що в період 2024–2026 років на підприємстві відбувалося неухильне скорочення штатної чисельності працівників, що є прямим наслідком дестабілізуючого впливу воєнних факторів. В умовах збройного конфлікту суб'єкт господарювання зіткнувся з комплексом проблем, які спричинили зменшення потреби в робочій силі, зокрема зі скороченням обсягів виробництва, ускладненням збуту продукції та необхідністю оптимізації витрат на персонал. Зазначена динаміка підтверджує високу чутливість малих виробничих підприємств до зовнішніх шоків та актуалізує потребу у розробці адаптаційних механізмів кадрового менеджменту, здатних мінімізувати негативні наслідки кризових явищ для трудового колективу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну характеристику діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ», проаналізовано його фінансово-економічний стан, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище, а також проведено оцінювання ефективності існуючої системи кадрового менеджменту на підприємстві.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022–2025 роки свідчить про його здатність адаптуватися до складних умов господарювання. Незважаючи на негативний вплив воєнних факторів у 2023 році, що проявився у скороченні активів на 22,3% та отриманні збитку у розмірі 24 тис. грн, підприємству вдалося відновити позитивну динаміку у 2024–2025 роках.

Чистий дохід зріс до 13 850 тис. грн у 2025 році, а чистий прибуток досяг 148 тис. грн, що на 55,8% більше порівняно з попереднім роком. Структура пасивів засвідчує переважання власного капіталу (понад 60%), що підтверджує фінансову незалежність підприємства. Разом з тим, зростання собівартості продукції та відносно низький рівень прибутку вказують на необхідність пошуку резервів підвищення ефективності виробництва.

Дослідження внутрішнього середовища дозволило виявити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку ієрархію та оперативність управління. Корпоративна культура ПП «АРБОР ДРЕВ» на сучасному етапі формується переважно на неформальних цінностях, серед яких домінують якість продукції, професійна майстерність, клієнтоорієнтованість та регіональна ідентичність. Водночас вона потребує подальшої формалізації, зокрема розробки чітко прописаних місії, цінностей та внутрішніх комунікаційних процедур, що сприятиме підвищенню залученості персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства, серед яких власне виробництво з повним циклом, використання натуральних матеріалів, широкий асортимент продукції, стабільна ділова репутація та позитивна фінансова динаміка. Основними слабкими сторонами визначено обмежені фінансові ресурси, недостатню формалізацію корпоративної культури, високу залежність від керівника, слабку маркетингову активність та низький рівень автоматизації кадрових процесів. Виявлені можливості (зростання попиту на екологічні меблі, розширення ринку через онлайн-канали, модернізація виробництва) та загрози (економічна нестабільність, кадровий голод, посилення конкуренції, військові ризики) окреслюють стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства.

Оцінювання системи кадрового менеджменту засвідчило суттєву трансформацію кадрового складу підприємства у 2022–2026 роках. Загальна чисельність працівників скоротилася з 40 до 29,5 особи, тобто на 26,3%, причому найбільших втрат зазнали виробничі професії – чисельність столярів

зменшилася на 45%, а складальників – на 42,9%. Водночас чисельність адміністративно-управлінського персоналу залишилася незмінною, що свідчить про збереження управлінського ядра. Таке скорочення є прямим наслідком дестабілізуючого впливу воєнних факторів та свідчить про високу чутливість малих виробничих підприємств до зовнішніх шоків.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ПП «АРБОР ДРЕВ» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте для його реалізації необхідно вжити активних заходів у сфері кадрового менеджменту, спрямованих на формалізацію корпоративної культури, впровадження системи мотивації та навчання персоналу, автоматизацію кадрових процесів та створення кадрового резерву, що забезпечить стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві

Запровадження в Україні особливого правового режиму воєнного стану, а також прискорений розвиток інноваційних процесів спричиняють стрімкі трансформації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі функціонування підприємств. Ці зміни, своєю чергою, актуалізують потребу в оперативному реагуванні на кризові явища, що виникають під впливом нестабільності та невизначеності ринкового середовища. Жорсткі конкурентні умови посилюють існуючі ризики та виклики, спонукаючи суб'єктів господарювання до пошуку й упровадження дієвих інструментів управлінської діяльності в усіх її сферах, зокрема й у площині управління персоналом. У цьому контексті стає очевидним, що наявна на ПП «АРБОР ДРЕВ» система кадрового менеджменту також зазнає негативного впливу зазначених дестабілізуючих чинників, не є досконалою та потребує модернізації й адаптації до сучасних умов господарювання, оскільки ефективне управління кадровим потенціалом виступає вагомим резервом підвищення загальної результативності розвитку підприємства.

Проведене на ПП «АРБОР ДРЕВ» попереднє дослідження існуючої системи кадрового менеджменту дозволило ідентифікувати найбільш критичні проблеми у сфері управління кадровим потенціалом. На основі отриманих результатів встановлено, що підприємство характеризується недостатнім рівнем оснащеності сучасними інноваційними технологіями та спеціалізованим програмним забезпеченням для автоматизації кадрових процесів. Крім того, ПП «АРБОР ДРЕВ» приділяє недостатньо уваги застосуванню прогресивних принципів і методів управління персоналом, натомість переважно використовує традиційні підходи кадрового менеджменту, що свідчить про обмежену

здатність підприємства до ефективного протистояння кризовим явищам. Враховуючи викладене, виникає нагальна потреба в адаптації сучасних теоретико-методологічних засад кадрового менеджменту до конкретних умов діяльності ПП «АРБОР ДРЕВ», що дозволить підвищити ефективність використання людських ресурсів та забезпечити стійкість підприємства в умовах турбулентного середовища.

На основі результатів аналізу системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», проведеного в попередніх розділах, та з урахуванням сучасних теоретичних підходів до управління персоналом [11, 29, 40], пропонується система принципів удосконалення кадрового менеджменту, яка дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1

Основні принципи удосконалення кадрового менеджменту

ПП «АРБОР ДРЕВ»

Принцип	Зміст принципу	Напрями реалізації на ПП «АРБОР ДРЕВ»
Стратегічна спрямованість	Кадровий менеджмент має бути інтегрований із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямований на досягнення довгострокових цілей	Узгодження кадрової політики з виробничими планами; розробка довгострокового прогнозу потреби в персоналі; формування кадрового резерву для ключових посад (столярів, складальників).
Комплексність та системність	Удосконалення кадрового менеджменту має охоплювати всі етапи роботи з персоналом: від планування до звільнення, забезпечуючи взаємозв'язок усіх кадрових процесів	Розробка єдиної системи кадрового діловодства; впровадження комплексної програми роботи з персоналом (набір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація); створення кадрового регламенту.
Адаптивність та гнучкість	Система кадрового менеджменту має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (воєнний стан, економічні коливання, ринкові тенденції) та внутрішні потреби	Запровадження гнучких форм зайнятості; оптимізація чисельності персоналу під поточні обсяги замовлень; створення антикризового кадрового плану.
Інноваційність	Впровадження сучасних технологій та методів управління персоналом для підвищення ефективності кадрових процесів	Автоматизація кадрового обліку; використання сучасних платформ для пошуку та відбору персоналу; впровадження системи дистанційного навчання; використання CRM-систем для оцінки роботи менеджерів.

Принцип	Зміст принципу	Напрями реалізації на ПП «АРБОР ДРЕВ»
Економічна обґрунтованість	Витрати на персонал мають бути економічно доцільними та забезпечувати відповідну віддачу у вигляді зростання продуктивності праці та прибутку	Оптимізація фонду оплати праці через впровадження системи КРІ; аналіз ефективності витрат на персонал; використання аутсорсингу для допоміжних функцій (бухгалтерія, кадровий облік).
Мотиваційна спрямованість	Система управління персоналом має забезпечувати високу трудову мотивацію працівників через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів	Розробка прозорої системи преміювання за виконання планів та якості; запровадження бонусів за вислугу років; створення системи нематеріального заохочення (подяки, звання, додаткові вихідні); визнання досягнень кращих працівників.
Професійний розвиток	Безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є запорукою збереження конкурентоспроможності підприємства	Розробка програм наставництва; організація внутрішніх тренінгів для столярів та менеджерів; залучення зовнішніх експертів для навчання; фінансова підтримка професійного розвитку (курси, семінари).
Партисипативність	Залучення працівників до прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої трудової діяльності	Проведення регулярних зборів трудового колективу; створення системи збору пропозицій щодо покращення роботи; залучення працівників до обговорення змін в оплаті праці та умовах роботи; делегування повноважень.
Прозорість та відкритість	Інформація про кадрові рішення, критерії оцінки, систему оплати та кар'єрні перспективи має бути доступною для всіх працівників	Розробка та оприлюднення Положення про персонал; інформування працівників про критерії нарахування премій; прозорі процедури найму та звільнення; регулярні звіти керівництва перед колективом.
Соціальна відповідальність	Дотримання трудових прав працівників, створення безпечних умов праці та соціальних гарантій	Проведення атестації робочих місць; забезпечення засобами індивідуального захисту; дотримання вимог охорони праці; надання соціального пакету; участь у програмах підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях.
Безперервний моніторинг та оцінка	Постійне відстеження ефективності кадрових процесів та своєчасне коригування управлінських рішень	Розробка системи показників оцінки кадрового менеджменту; щоквартальний аналіз плинності, продуктивності та задоволеності персоналу; проведення анонімних

Принцип	Зміст принципу	Напрями реалізації на ПП «АРБОР ДРЕВ»
		опитувань працівників; моніторинг ринку праці та зарплат.

Узагальнюючи наведену в таблиці 3.1 систему принципів, варто зазначити, що їх впровадження на ПП «АРБОР ДРЕВ» сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи кадрового менеджменту. Застосування принципу стратегічної спрямованості дозволить пов'язати кадрову політику з довгостроковими цілями підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку. Принцип комплексності забезпечить системність кадрової роботи, а адаптивність надасть можливість оперативно реагувати на зовнішні виклики, зокрема воєнні ризики та економічні коливання.

Особливу увагу слід приділити принципам інноваційності та економічної обґрунтованості, адже автоматизація кадрових процесів та оптимізація витрат на персонал є критичними для малого підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами. Водночас мотиваційна спрямованість та професійний розвиток дозволять підвищити залученість працівників та знизити ризики втрати ключових фахівців, що є особливо актуальним у зв'язку з виявленим скороченням чисельності виробничого персоналу. Соціальна відповідальність та прозорість сприятимуть зміцненню довіри до керівництва, а партисипативність – розширенню ініціативності працівників та їхньої залученості до справ підприємства.

Запровадження зазначених принципів у діяльність ПП «АРБОР ДРЕВ» вимагатиме поступового переходу від стихійного, переважно неформального управління персоналом до системного, документально формалізованого кадрового менеджменту. Це, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу, зменшити плінність кадрів, покращити соціально-психологічний клімат та забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Особливої значущості набуває стратегічне планування кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», оскільки належна організація кадрового забезпечення створює підґрунтя для стійкості та гнучкості реалізації управлінських завдань у сфері трудових ресурсів, а впровадження інноваційних підходів сприяє оптимізації та прискоренню основних кадрових процесів.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє визначити сукупність пріоритетних векторів удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», серед яких слід виокремити забезпечення гнучкості та адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що зумовлені ринковою кон'юнктурою, законодавчими новаціями та технологічним прогресом; формування дієвої системи професійної підготовки, перепідготовки та безперервного розвитку персоналу з урахуванням змін технологій і вимог ринку; налагодження відкритого та прозорого інформаційного обміну з персоналом, а також сприяння його залученню до розв'язання проблем і прийняття управлінських рішень; упровадження гнучких моделей використання робочої сили та альтернативних форм зайнятості, зокрема розробку механізмів дистанційної роботи та часткової зайнятості; збереження й зміцнення корпоративної культури та підтримання командного духу; посилення механізмів контролю за виконанням поставлених завдань і звітності щодо досягнення цілей; а також запровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації й оптимізації кадрових процесів (табл. 3.2). Кожен із визначених напрямів удосконалення потребує розробки та реалізації комплексу спеціальних заходів, що в сукупності забезпечать досягнення бажаних результатів і підвищення загальної ефективності кадрового менеджменту на підприємстві.

На основі визначених пріоритетних векторів удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» пропонується наступна таблиця, яка систематизує ці напрями, конкретизує їх зміст та визначає очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.2

Пріоритетні вектори удосконалення кадрового менеджменту

ПП «АРБОР ДРЕВ»

Пріоритетний вектор	Зміст вектору	Очікувані результати
Забезпечення гнучкості та адаптивності	Здатність системи кадрового менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, законодавчі новації, технологічні зрушення та воєнні виклики.	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків; зменшення втрат від кризових явищ; збереження ключових компетенцій персоналу в умовах нестабільності.
Формування системи професійного навчання та розвитку персоналу	Створення комплексної програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з урахуванням змін технологій та вимог ринку.	Підвищення професійного рівня персоналу; зниження ризику кадрового голоду; зростання якості продукції та продуктивності праці; підвищення мотивації працівників.
Забезпечення відкритої комунікації та залучення персоналу	Налагодження прозорого інформаційного обміну між керівництвом та працівниками, залучення персоналу до обговорення проблем та прийняття управлінських рішень.	Підвищення довіри до керівництва; зростання ініціативності та залученості працівників; покращення соціально-психологічного клімату; зменшення плинності кадрів.
Запровадження гнучких моделей зайнятості та робочого часу	Розробка та впровадження альтернативних форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість, гнучкі графіки, змінність).	Оптимізація чисельності персоналу; зниження витрат на оплату праці; підвищення задоволеності працівників умовами роботи; залучення додаткових кадрових ресурсів.
Збереження та зміцнення корпоративної культури	Формалізація та розвиток корпоративних цінностей, підтримання командного духу, проведення командоутворювальних заходів.	Підвищення лояльності персоналу; посилення ідентифікації працівників з підприємством; формування позитивного іміджу роботодавця; покращення морально-психологічного клімату.
Посилення контролю та звітності	Впровадження дієвих механізмів контролю за виконанням завдань та звітності про досягнення цілей і виконання планів.	Підвищення дисципліни праці; своєчасність виконання завдань; об'єктивність оцінки результатів; зниження ризиків невиконання виробничих планів.
Запровадження сучасних інформаційних технологій	Автоматизація та оптимізація кадрових процесів через впровадження сучасного програмного забезпечення та цифрових інструментів.	Підвищення оперативності кадрової роботи; зменшення трудових та часових витрат; підвищення точності та достовірності даних; покращення інформаційної підтримки управлінських рішень.

Як видно з наведеної табл. 3.2, запропонована система векторів удосконалення кадрового менеджменту охоплює всі ключові аспекти

управління персоналом на ПП «АРБОР ДРЕВ» – від стратегічного планування до операційного контролю. Перші три вектори (гнучкість та адаптивність, професійне навчання, відкрита комунікація) спрямовані на забезпечення стратегічної стійкості підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капітал. Вектори 4 та 5 (гнучкі моделі зайнятості та корпоративна культура) орієнтовані на створення сприятливого внутрішнього середовища, що сприятиме утриманню кваліфікованих працівників в умовах кадрового дефіциту. Нарешті, вектори 6 та 7 (контроль та інформаційні технології) забезпечують операційну ефективність кадрових процесів, що особливо важливо для малого підприємства з обмеженими управлінськими ресурсами.

Проведене дослідження можливостей удосконалення кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» дає підстави для визначення основних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері залучення, використання та мотивації кадрового потенціалу підприємства, що створює теоретико-методологічну основу для подальшої розробки практичних рекомендацій.

3.2. Рекомендації щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу підприємства

Формування ефективної системи мотивації та забезпечення високого рівня лояльності персоналу є одним із ключових завдань сучасного кадрового менеджменту, оскільки саме ці чинники безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконуваних робіт, рівень плинності кадрів та загальну ефективність діяльності підприємства. Як свідчать результати проведеного в попередніх розділах дослідження, на ПП «АРБОР ДРЕВ» система мотивації персоналу не має чіткої структури, ґрунтується переважно на традиційних методах матеріального стимулювання та не враховує в достатній мірі індивідуальні потреби й очікування працівників. В умовах скорочення

чисельності виробничого персоналу, посилення конкуренції на ринку праці та зростання психоемоційного навантаження на працівників, особливої актуальності набуває питання розробки та впровадження дієвих механізмів підвищення трудової активності й зміцнення прихильності персоналу до підприємства.

Теоретичні засади мотивації праці базуються на класичних та сучасних концепціях, серед яких змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд) та процесуальні теорії (В. Врум, С. Адамс, Е. Лоулер) пропонують різні підходи до розуміння природи трудової мотивації та визначення чинників, що спонукають працівників до ефективної праці [3, 18, 32]. У контексті діяльності малого виробничого підприємства, яким є ПП «АРБОР ДРЕВ», особливого значення набувають не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні фактори, зокрема визнання досягнень, можливості професійного зростання, сприятливий психологічний клімат, участь у прийнятті рішень та відчуття причетності до спільних результатів. Саме комплексне поєднання різноманітних мотиваційних інструментів дозволяє створити стійку систему, яка забезпечує високу залученість працівників до виконання виробничих завдань та формує довгострокову лояльність до підприємства.

Лояльність персоналу, своєю чергою, виступає важливим індикатором ефективності кадрового менеджменту та визначає ступінь ідентифікації працівника з цілями і цінностями організації. В умовах ПП «АРБОР ДРЕВ» невелика чисельність колективу (29,5 осіб) створює сприятливі передумови для формування довірливих, неформальних відносин, проте водночас потребує особливої уваги до збереження морально-психологічного клімату та попередження конфліктних ситуацій. Скорочення чисельності виробничого персоналу, що відбулося у 2022–2026 роках, особливо серед столярів та складальників, актуалізує питання збереження ключових працівників та створення умов, за яких вони будуть мотивовані до довгострокової співпраці з підприємством.

У межах цього підпункту доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації та лояльності персоналу ПП «АРБОР ДРЕВ». Запропонована система має враховувати специфіку діяльності підприємства, його фінансові можливості, галузеві особливості та виявлені в ході аналізу проблемні зони. Основними напрямками вдосконалення мають стати впровадження прозорої системи матеріального стимулювання, пов'язаної з ключовими показниками ефективності (KPI), що відображають результати діяльності працівників; розширення нематеріальних методів мотивації, зокрема системи визнання досягнень, кар'єрного зростання та професійного розвитку; формування корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу та спільні цінності; а також розробка програм соціального захисту та додаткових пільг для працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність праці та якість виробленої продукції, але й знизити рівень плинності кадрів, зменшити втрати робочого часу та сформувати стабільний, високомотивований колектив, здатний ефективно працювати в умовах сучасних викликів. При цьому особливу увагу слід приділити створенню системи зворотного зв'язку з працівниками, яка дозволить своєчасно виявляти їхні потреби, оцінювати задоволеність працею та коригувати мотиваційні заходи з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Розробка мотиваційної стратегії для ПП «АРБОР ДРЕВ» ґрунтується на результатах проведеного аналізу системи кадрового менеджменту, виявлених проблемних зонах та сучасних вимогах до управління персоналом в умовах малого виробничого підприємства. Запропонована стратегія спрямована на створення комплексної, збалансованої та ефективної системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу на трудову поведінку працівників, сприяє підвищенню їхньої залученості, професійної активності та довгострокової лояльності до підприємства. Стратегія охоплює чотири ключові блоки: удосконалення матеріального стимулювання,

розширення нематеріальної мотивації, формування корпоративної культури та посилення соціального захисту персоналу.

1. Удосконалення матеріального стимулювання персоналу

Першим і найважливішим напрямом мотиваційної стратегії є впровадження прозорої системи матеріального стимулювання, яка базується на ключових показниках ефективності (KPI). Для ПП «АРБОР ДРЕВ» доцільно розробити диференційовані системи оплати праці для різних категорій персоналу з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Для виробничих працівників, зокрема столярів та складальників, пропонується запровадити відрядно-преміальну систему оплати, де основна заробітна плата залежить від обсягу виготовленої продукції, а преміальна частина – від якості виконаних робіт, дотримання технологічних норм та відсутності браку. Такий підхід стимулюватиме працівників не лише до кількісного зростання виробітку, але й до підвищення якості продукції, що є критичним для збереження конкурентних переваг підприємства на ринку екологічних меблів.

Для адміністративно-управлінського персоналу, зокрема менеджерів з продажу, пропонується система стимулювання, що поєднує фіксовану окладну частину та змінну, яка залежить від виконання планових показників продажів, кількості залучених клієнтів, виконання індивідуальних замовлень та рівня задоволеності покупців. Для бухгалтера та інспектора з кадрів доцільно визначити KPI, пов'язані зі своєчасністю подання звітності, відсутністю помилок у розрахунках та дотриманням термінів виконання документальних операцій. Важливою умовою ефективності цієї системи є чітке доведення до кожного працівника критеріїв оцінки його діяльності, періодичність їх перегляду та об'єктивність нарахування преміальних виплат, що забезпечить справедливість та прозорість оплати праці.

Крім того, доцільно запровадити сезонні та річні бонуси за досягнення особливо вагомих результатів, наприклад, виконання річного плану виробництва або продажів, успішну реалізацію індивідуальних проєктів або впровадження раціоналізаторських пропозицій. Також пропонується система

преміювання за вислугу років, яка стимулюватиме працівників до довгострокової співпраці з підприємством, що особливо актуально в умовах скорочення чисельності кваліфікованих кадрів.

2. Розширення нематеріальних методів мотивації

Другим ключовим напрямом мотиваційної стратегії є активізація нематеріальних методів стимулювання, які часто мають більш тривалий та глибокий вплив на трудову поведінку, ніж матеріальні чинники. Для ПП «АРБОР ДРЕВ» доцільно впровадити систему визнання досягнень працівників, яка охоплюватиме різні форми публічного та приватного заохочення. До таких форм належать оголошення подяк на загальних зборах колективу, вручення грамот та цінних подарунків, розміщення інформації про досягнення працівників на інформаційних стендах або на сайті підприємства, а також щорічне визначення «Кращого працівника року» за професійними категоріями.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є забезпечення можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. Для столярів пропонується впровадити систему професійних категорій (столяр III, IV, V, VI розряду) з відповідним підвищенням посадового окладу при підтвердженні кваліфікації та набутті нових навичок. Для менеджерів з продажу доцільно визначити чіткі критерії кар'єрного просування, наприклад, від молодшого менеджера до старшого менеджера або керівника відділу продажів, що мотивуватиме до досягнення кращих результатів. Крім того, важливим є організація навчальних заходів, зокрема внутрішніх тренінгів, майстер-класів від досвідчених майстрів, а також оплата професійних курсів або семінарів для працівників, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію. Для частини працівників доцільно розглянути можливість компенсації витрат на відвідування курсів підвищення кваліфікації або спеціалізованих тренінгів.

Окремим напрямом нематеріального стимулювання є створення комфортних умов праці, що включають забезпечення належного оснащення робочих місць, дотримання ергономічних норм, організацію відпочинку та харчування працівників. Для виробничого персоналу доцільно забезпечити

регулярне оновлення засобів індивідуального захисту, підтримувати належний стан вентиляції та освітлення, а також створити зони для релаксації та короткотривалого відпочинку під час робочої зміни.

3. Формування корпоративної культури та командного духу

Третій блок мотиваційної стратегії спрямований на зміцнення корпоративної культури та формування командного духу, що є основою для довгострокової лояльності персоналу та його ідентифікації з цілями підприємства. Для ПП «АРБОР ДРЕВ» доцільно розробити та формалізувати базові корпоративні цінності, зокрема якість продукції, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, відповідальність та взаємоповагу, які мають бути інтегровані в повсякденну діяльність та комунікацію. Важливим кроком є створення Кодексу корпоративної культури, який би визначав правила поведінки, етичні норми та принципи взаємодії між працівниками та керівництвом.

Для формування командного духу пропонується запровадити регулярні командоутворювальні заходи, зокрема спільні святкування визначних дат (Новий рік, День захисника України, професійні свята), проведення корпоративних змагань та конкурсів (наприклад, «Кращий столяр місяця»), виїзні заходи для згуртування колективу. Такі активності сприятимуть покращенню психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності та формуванню атмосфери взаємопідтримки та взаємодопомоги.

Важливою складовою формування корпоративної культури є налагодження системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечуватиме регулярний інформаційний обмін між керівництвом та працівниками. Доцільно проводити щомісячні оперативні наради, на яких обговорюються результати діяльності, плани та проблемні питання, а також запровадити практику збору пропозицій та ініціатив працівників щодо покращення роботи підприємства. Це дозволить підвищити рівень залученості персоналу до управлінських процесів та сформувати відчуття причетності до спільних результатів.

4. Програми соціального захисту та додаткових пільг для працівників

Четвертий напрям мотиваційної стратегії передбачає розширення соціального захисту працівників та надання додаткових пільг, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню лояльності персоналу. Для ПП «АРБОР ДРЕВ» пропонується впровадити наступні заходи: надання матеріальної допомоги у випадку складних життєвих обставин (хвороба, смерть близьких, стихійне лихо) за рахунок коштів підприємства або добровільних внесків працівників; часткову компенсацію витрат на оздоровлення (путівки до санаторіїв, профілактичні заходи); організацію корпоративного харчування або дотацій на обіди; оплата проїзду до місця роботи та назад для працівників, які проживають за межами Червонограда; надання додаткових днів відпустки за особливі досягнення або тривалу безперервну роботу на підприємстві; можливість отримання безпроцентних позик на невідкладні потреби або навчання дітей.

Доцільно також розробити програму медичного страхування, яка б покривала первинні медичні огляди, стоматологічні послуги та невідкладну допомогу, а також забезпечити регулярне проведення медичних оглядів працівників, що дозволить своєчасно виявляти проблеми зі здоров'ям та попереджати професійні захворювання. Для працівників, які мають дітей, доцільно передбачити можливість отримання подарунків до початку навчального року або на новорічні свята.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню безпечних умов праці, що є невід'ємною частиною соціального захисту. Пропонується регулярно проводити атестацію робочих місць, забезпечувати працівників сучасними засобами індивідуального захисту, проводити інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки, а також здійснювати моніторинг виробничого травматизму та профзахворювань. Ці заходи не лише знижують ризик нещасних випадків, але й свідчать про турботу підприємства про своїх працівників, що позитивно впливає на моральний стан та лояльність колективу.

На основі запропонованої мотиваційної стратегії для ПП «АРБОР ДРЕВ» розроблено узагальнюючу таблицю, яка систематизує ключові напрями,

конкретні заходи, цільові категорії персоналу та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.3

Узагальнююча таблиця мотиваційної стратегії ПП «АРБОР ДРЕВ»

№ з/п	Напрямок стратегії	Конкретні заходи	Цільові категорії персоналу	Очікувані результати
1	Вдосконалення матеріального стимулювання	Запровадження відрядно-преміальної системи оплати праці; розробка системи КРІ для всіх посад; впровадження сезонних та річних бонусів; преміювання за вислугу років	Виробничий персонал (столяри, складальники, шліфувальники); адміністративно-управлінський персонал; менеджери з продажу	Підвищення продуктивності праці; зростання якості продукції; зменшення браку; зниження плинності кадрів; підвищення зацікавленості в результатах праці
2	Розширення нематеріальної мотивації	Система визнання досягнень (подяки, грамоти, звання «Кращий працівник року»); професійний розвиток (категорії, кваліфікація, навчання); кар'єрне зростання; створення комфортних умов праці	Усі категорії персоналу	Підвищення самооцінки та задоволеності працею; зростання професіоналізму; формування прихильності до підприємства; покращення психологічного клімату
3	Формування корпоративної культури	Розробка Кодексу корпоративної культури; визначення цінностей; проведення командоутворювальних заходів; внутрішні комунікації (наради, збори пропозицій)	Усі категорії персоналу	Згуртування колективу; підвищення лояльності; зниження конфліктності; ідентифікація працівників з цілями підприємства
4	Соціальний захист та додаткові пільги	Матеріальна допомога у складних життєвих обставинах; компенсація оздоровлення; корпоративне харчування; оплата проїзду; додаткові дні відпустки; медичне страхування; забезпечення безпечних умов праці	Усі категорії персоналу	Підвищення соціальної захищеності; зміцнення здоров'я; зниження рівня стресу; підвищення задоволеності працею; зменшення виробничого травматизму

Джерело: складено автором

Як видно з наведеної таблиці, запропонована мотиваційна стратегія охоплює всі категорії персоналу ПП «АРБОР ДРЕВ» – від виробничих працівників до адміністративно-управлінського апарату. Кожен із чотирьох напрямів має чітко визначені заходи, що враховують специфіку діяльності підприємства, його фінансові можливості та виявлені проблемні зони. Реалізація першого напрямку (вдосконалення матеріального стимулювання) сприятиме безпосередньому підвищенню продуктивності праці та якості продукції, оскільки заробітна плата працівників безпосередньо залежатиме від кількісних і якісних результатів їхньої діяльності. Другий напрям (нематеріальна мотивація) має на меті формування внутрішньої мотивації, що забезпечує довготривалу залученість працівників та їхню готовність до професійного зростання.

Третій напрям (корпоративна культура) виступає фундаментом для інтеграції всіх мотиваційних заходів, створюючи середовище, в якому працівники почуваються частиною єдиної команди, поділяють спільні цінності та прагнуть досягати спільних результатів. Нарешті, четвертий напрям (соціальний захист та пільги) забезпечує базове відчуття безпеки та турботи з боку роботодавця, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Комплексне застосування всіх чотирьох напрямів дозволить створити збалансовану мотиваційну систему, здатну забезпечити високу трудову активність персоналу, його довготривалу лояльність та готовність до ефективної роботи в умовах сучасних викликів.

Запропонована мотиваційна стратегія ПП «АРБОР ДРЕВ» являє собою комплексну систему заходів, що охоплюють чотири ключові блоки: матеріальне стимулювання на основі КРІ, нематеріальні методи мотивації, формування корпоративної культури та соціальний захист персоналу. Впровадження цієї стратегії дозволить підвищити продуктивність праці та якість продукції, знизити рівень плинності кадрів, сформувати стабільний та високомотивований колектив, здатний ефективно реагувати на виклики сучасного ринку. Важливим аспектом є також регулярний моніторинг ефективності мотиваційних заходів,

збір зворотного зв'язку від працівників та своєчасне коригування стратегії з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню загальної ефективності кадрового менеджменту та забезпеченню стабільного розвитку ПП «АРБОР ДРЕВ» у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів аналізу системи кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ», проведеного в попередніх розділах, розроблено комплекс пропозицій та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Запропоновані заходи охоплюють як стратегічні напрями вдосконалення кадрової політики, так і конкретні інструменти підвищення мотивації та лояльності працівників.

Визначено, що наявна на ПП «АРБОР ДРЕВ» система кадрового менеджменту характеризується недостатнім рівнем інноваційності, обмеженим використанням сучасних технологій та програмного забезпечення, а також переважанням традиційних підходів до управління персоналом. Для подолання цих недоліків запропоновано систему принципів удосконалення кадрового менеджменту, що включає стратегічну спрямованість, комплексність та системність, адаптивність та гнучкість, інноваційність, економічну обґрунтованість, мотиваційну спрямованість, професійний розвиток, партисипативність, прозорість та відкритість, соціальну відповідальність, а також безперервний моніторинг та оцінку. Впровадження зазначених принципів вимагатиме поступового переходу від стихійного, переважно неформального управління персоналом до системного, документально формалізованого кадрового менеджменту.

З метою практичної реалізації зазначених принципів виокремлено сім пріоритетних векторів удосконалення кадрового менеджменту: забезпечення гнучкості та адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища; формування дієвої системи професійної підготовки, перепідготовки та безперервного розвитку персоналу; налагодження відкритого та прозорого інформаційного обміну з персоналом та залучення його до прийняття управлінських рішень; упровадження гнучких моделей використання робочої сили та альтернативних форм зайнятості; збереження й зміцнення корпоративної культури та підтримання командного духу; посилення механізмів контролю за виконанням поставлених завдань і звітності щодо досягнення цілей; запровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації й оптимізації кадрових процесів.

Особливу увагу в розділі приділено розробці комплексної мотиваційної стратегії для ПП «АРБОР ДРЕВ», яка охоплює чотири ключові блоки. Перший блок передбачає вдосконалення матеріального стимулювання через запровадження прозорої системи оплати праці на основі ключових показників ефективності (КПІ), відрядно-преміальної системи для виробничих працівників, а також сезонних, річних бонусів та преміювання за вислугу років. Другий блок спрямований на розширення нематеріальних методів мотивації, зокрема впровадження системи визнання досягнень, забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці. Третій блок передбачає формування корпоративної культури та командного духу через розробку Кодексу корпоративної культури, проведення командоутворювальних заходів та налагодження системи внутрішніх комунікацій. Четвертий блок охоплює програми соціального захисту та додаткових пільг, включаючи матеріальну допомогу, компенсацію оздоровлення, медичне страхування, забезпечення безпечних умов праці та інші заходи соціальної підтримки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці та якість продукції, знизити рівень плинності кадрів, сформувати стабільний та високомотивований колектив, здатний ефективно реагувати на

виклики сучасного ринку. Важливим аспектом є також регулярний моніторинг ефективності мотиваційних заходів, збір зворотного зв'язку від працівників та своєчасне коригування стратегії з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Таким чином, запропоновані в третьому розділі пропозиції та рекомендації створюють теоретико-методологічну та практичну основу для підвищення ефективності кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрового менеджменту на приватному підприємстві «АРБОР ДРЕВ». Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні основні висновки.

1. Теоретичні засади кадрового менеджменту. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що кадровий менеджмент являє собою комплексну, динамічну та багатофункціональну систему управління, спрямовану на ефективне формування, раціональне використання та всебічний розвиток трудового потенціалу організації. Визначено чотири основні групи цілей кадрового менеджменту (організаційні, соціальні, функціональні та особисті), які реалізуються через відповідні функції управління персоналом: планування, підбір, адаптацію, оцінку, мотивацію, навчання та розвиток. Доведено, що комплексне поєднання зазначених функцій створює передумови для досягнення синергетичного ефекту в управлінні людським капіталом. Проаналізовано галузеві особливості управління персоналом у сфері торгівлі та виробництва, а також систематизовано основні принципи, методи та показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту, що створило теоретико-методологічну основу для проведення практичного дослідження.

2. Аналіз діяльності та кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ». Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2025 роки засвідчив його здатність адаптуватися до складних умов господарювання. Незважаючи на негативний вплив воєнних факторів у 2023 році, що проявився у скороченні активів на 22,3% та отриманні збитку, підприємству вдалося відновити позитивну динаміку у 2024–2025 роках. Чистий дохід зріс до 13 850 тис. грн, а чистий прибуток досяг 148 тис. грн, що на 55,8% більше порівняно з попереднім роком. Структура пасивів засвідчує переважання власного капіталу (понад 60%), що підтверджує фінансову незалежність підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища дозволило виявити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку ієрархію та оперативність управління. Корпоративна культура ПП «АРБОР ДРЕВ» на сучасному етапі формується переважно на неформальних цінностях (якість продукції, професійна майстерність, клієнтоорієнтованість), проте потребує подальшої формалізації. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства (власне виробництво, натуральні матеріали, широкий асортимент, стабільна репутація) та слабкі сторони (обмежені фінансові ресурси, недостатня формалізація корпоративної культури, висока залежність від керівника, низький рівень автоматизації кадрових процесів).

Оцінювання системи кадрового менеджменту засвідчило суттєву трансформацію кадрового складу підприємства у 2022–2026 роках: загальна чисельність працівників скоротилася з 40 до 29,5 особи (на 26,3%), причому найбільших втрат зазнали виробничі професії – чисельність столярів зменшилася на 45%, а складальників – на 42,9%. Водночас чисельність адміністративно-управлінського персоналу залишилася незмінною, що свідчить про збереження управлінського ядра. Таке скорочення є прямим наслідком дестабілізуючого впливу воєнних факторів та свідчить про високу чутливість малих виробничих підприємств до зовнішніх шоків.

3. Пропозиції щодо вдосконалення кадрового менеджменту. Для подолання виявлених проблем розроблено систему принципів удосконалення кадрового менеджменту (стратегічна спрямованість, комплексність, адаптивність, інноваційність, економічна обґрунтованість, мотиваційна спрямованість, професійний розвиток, партисипативність, прозорість, соціальна відповідальність, безперервний моніторинг) та виокремлено сім пріоритетних векторів: забезпечення гнучкості та адаптивності; формування системи професійного навчання та розвитку персоналу; налагодження відкритої комунікації та залучення персоналу; запровадження гнучких моделей

зайнятості; збереження та зміцнення корпоративної культури; посилення контролю та звітності; запровадження сучасних інформаційних технологій.

Особливу увагу приділено розробці комплексної мотиваційної стратегії, яка охоплює чотири ключові блоки: удосконалення матеріального стимулювання через запровадження системи оплати праці на основі КРІ та відрядно-преміальної системи для виробничих працівників; розширення нематеріальних методів мотивації (система визнання досягнень, професійний розвиток, кар'єрне зростання); формування корпоративної культури та командного духу; посилення соціального захисту та додаткових пільг (матеріальна допомога, медичне страхування, забезпечення безпечних умов праці). Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці та якість продукції, знизити рівень плинності кадрів, сформувати стабільний та високомотивований колектив, здатний ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, завдання виконано повністю. Запропоновані рекомендації створюють теоретико-методологічну та практичну основу для підвищення ефективності кадрового менеджменту ПП «АРБОР ДРЕВ» та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Public management*. 2022. Т. 28, № 3. С. 10-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1).
2. Аналітичний портал Слово і діло. Особливості економічних криз в Україні 1998, 2008 і 2014 років. 25 березня 2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/25/infografika/ekonomika/osoblyvosti-ekonomichnykh-kryz-ukrayini-1998-2008-2014-rokiv> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
4. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: Навчальний посібник. К.: «Ліра-К», 2021. 320 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Волошенко О. О., Скрыга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 35–38.
7. Галайда Т., Мозуль А. Формування ефективної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, № 5 (90) 2024 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.
8. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134> (дата звернення 02.06.2026).

9. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42 – 50.

10. Гусаріна Н.В. Аналіз та тенденції розвитку ринку праці України / Н.В. Гусаріна, Г.О. Граціотова // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2023. – № 5 (69). – С. 98-103. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/98.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.10093048. (дата звернення: 10.05.2026).

11. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2020. № 1 (47). С. 32-35.

12. Діденко Сергій.UA.NEWS.Зайнятість в Україні: ситуація на ринку праці та рівень безробіття. 17 Січня 2022. URL: <https://ua.news/ua/money/zanyatost-v-ukrayne-sytuatsyya-na-rynke-truda-y-uroven-bezrabotytsy> (дата звернення: 10.05.2025).

13. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 10.05.2026).

14. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

15. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом : навч. посібн..* К. : Кондор. 2007. 428 с.

16. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 31.05.2025).

17. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/> (дата звернення 11.05.2026)

18. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
19. Марія Кушнірук. PeopleForce Ltd. All rights reserved. Як створити ідеальну стратегію утримання за допомогою HR-платформи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-stvoryty-idealnu-stratehiiu-utrymannia-za-dopomohoiu-hr-platformy> (дата звернення: 11.05.2026).
20. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.
21. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
22. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1.
23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення 31.05.2025)
24. Національне Агентство Кваліфікацій. Аналіз ринку праці в Україні за червень 2023 року. URL: <https://nqa.gov.ua/news/zagalni-visnovki-zarezultatami-analizu-rinku-praci-v-ukraini-za-cerven/> (дата звернення: 10.05.2025).
25. Нянешук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. Challenges and Issues of Modern Science, 2 (2024). С.399-404.
26. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник, № 3 (82) 2023 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.
27. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
28. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

29. Пшик-Ковальська О.О., Мазурчук О. В., Бруцяк Р. І. Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (13), 2025. С.237-246.
30. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 10.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24
31. Склярчук Т. В. Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.6. С. 280–285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2014_24.6_45 (дата звернення 31.05.2026).
32. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт, 2019. №20. С. 93-98.
33. Судаков М., Лісогор Л. РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 10.05.2026).
34. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf> (дата звернення 20.10.2026).
35. Українська Рада Торгових Центрів. Оборот роздрібної торгівлі України зріс майже на 18%: що впливало на ритейл у 2024-му. 31.01.2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/oborot-rozdribnoyi-torgivli-ukrayiny-zris-majzhe-na-20-shho-vplyvalo-na-rytejl-u-2024-mu/> (дата звернення: 10.05.2026).
36. Укрінформ. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. 25.09.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 10.05.2026).

37. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 10.05.2026).
38. Посвалюк О.А. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>.
39. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 233–239. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-34>.
40. Грицай С.М., Кода С.В. Особливості розвитку кадрового менеджменту: прогностичний аспект. Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О. Довженка. 2024. Вип. 54. С. 87–94. DOI: [10.31376/2410-0897-2024-1-54-87-94](https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-1-54-87-94).
41. Дергалюк Б., Дужак В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 44–48. URL: DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600>.
42. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5391/1/PushkarZM_PushkarBT_Kadroviy_men_np_2017.pdf.
43. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». 2020. Вип. 8(16). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04).
44. Носань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>.

45. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyy_menedzhment_KL_2022.pdf.
46. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. Вип. 36. С. 1–8. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878>.
47. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
48. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
49. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 110–123. URL: doi: [10.46299/j.isjmef.20230202.12](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12).
50. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzment.pdf.
51. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 484–489. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.
52. Магльованна М.Є., Полторацька А.О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації.

53. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-133>.
54. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць УкрДАЗТ. 2024. Вип. 146. С. 129–135.
55. Король В.С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. 2020. Вип. XV. С. 163–167. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40757/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_2020.pdf.
56. Гарматюк О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). С. 8–10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf.
57. Hurzhii N. and Bateruk M. Personnel management of organizations (on the example of LLC «Silpo-Food"»). Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2025. Vol. 1(31). Pp. 79–94. URL: doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>.
58. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. Економічний простір. 2024. Вип. 189. С. 365–370. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-64>.
59. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. Вип. 12. С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
60. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

61. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
62. Комеліна О.В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств в сучасних умовах. Економічний простір. 2025. № 197. С. 51–55. URL: DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55>.
63. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. Молодий вчений. 2024. Вип. 5 (129). С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>.
64. Павленко А., Комеліна О. Сучасні інструменти кадрового менеджменту. Збірник тез доповідей 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2022. Т. 1. С. 398–399.
65. Богацька Н.М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12>.
66. Сень О.В., Коваленко М.В., Книш В.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 70. С. 107–113. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19>.
67. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 351 с.
68. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>.

69. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2(41). С. 115–120.

70. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

71. HURMA. 10 сучасних методів підбору персоналу. 27 березня 2025. URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu/> (дата звернення: 11.05.2026).

72. Oliychenko, I. i Ditkovska, M. 2020. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 1(21) (Вер 2020), 321–331.

73. Sunone. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/> (дата звернення: 11.05.2026).