МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Оптимізація системи управління персоналом в організації ТОВ «Альфа»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Optimization of the Personnel Management System in the Organization of Alfa LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Н. Д. Міхєєва
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Міхєєвій Наталії Дмитрівні

1. Тема роботи Оптимізація системи управління персоналом в організації ТОВ «Альфа»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління персоналом – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, значення та функції системи управління персоналом; 1.2 Моделі та підходи до оптимізації управління персоналом; 1.3 Критерії ефективності управління персоналом. Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Альфа» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз проблем та ефективності управління персоналом у ТОВ «Альфа». Розділ 3. Шляхи оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Альфа» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка стратегії оптимізації кадрової системи; 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом. Очікувані результати та ефект від оптимізації.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Н. Д. Міхєєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Оптимізація системи управління персоналом в організації ТОВ «Альфа» : 59 сторінок, 9 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного, науково обґрунтованого підходу до оптимізації системи управління персоналом в організації.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Альфа».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Альфа».

В роботі здійснено теоретичне узагальнення сутності, значення та функцій системи управління персоналом; проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Альфа»; оцінено ефективність використання трудових ресурсів та здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства. Досліджено існуючу систему управління персоналом, виявлено основні проблеми та обмеження її функціонування. На основі отриманих результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової системи підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та визначено очікуваний ефект від їх реалізації.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HRM, ОПТИМІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ СИСТЕМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, KPI

ABSTRACT

Qualification work: “Optimization of the Personnel Management System in the Organization of Alfa LLC” : 59 pages, 9 tables, 9 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a systematic, scientifically based approach to the optimization of the personnel management system in the organization.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for optimizing the personnel management system at Alfa LLC.

The object of research is the process of personnel management in the organization.

The subject of the study is the theoretical, methodical and applied aspects of optimizing the personnel management system at Alfa LLC.

In the work, a theoretical generalization of the essence, meaning and functions of the personnel management system was carried out; a comprehensive analysis of the financial and economic status of Alfa LLC was conducted; the effectiveness of the use of labor resources was evaluated and a SWOT analysis of the company's activities was carried out. The existing personnel management system was studied, the main problems and limitations of its functioning were identified. Based on the obtained results, a set of practical recommendations for optimizing the company's personnel system was developed. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated and the expected effect of their implementation is determined.

PERSONNEL MANAGEMENT, HRM, PERSONNEL SYSTEM OPTIMIZATION, PERSONNEL EFFICIENCY, MOTIVATION, HR DIGITALIZATION, STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT, KPI

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HRM – (від англ. Human Resource Management) – система управління людськими ресурсами, що охоплює процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

SHRM – (від англ. Strategic Human Resource Management) – стратегічне управління персоналом, спрямоване на узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства.

Digital HR – (від англ. Digital Human Resources) – цифрове управління персоналом, що передбачає використання інформаційних технологій та автоматизованих систем у HR-процесах.

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінювання результативності діяльності працівників та підрозділів.

HRIS – (від англ. Human Resource Information System) – інформаційна система управління персоналом, яка забезпечує облік, аналіз і зберігання кадрових даних.

ATS – (від англ. Applicant Tracking System) – система автоматизації підбору персоналу, що використовується для пошуку, відбору та обліку кандидатів.

LMS – (від англ. Learning Management System) – система управління навчанням, що забезпечує організацію, контроль і оцінювання процесу навчання персоналу.

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка використовується для автоматизації процесів продажу та обслуговування.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ……..…. 11
1.1 Поняття, значення та функції системи управління персоналом …. 11
1.2 Моделі та підходи до оптимізації управління персоналом …...….. 19
1.3 Критерії ефективності управління персоналом ……..……. 23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛЬФА» ……..……...….... 28
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 28
2.2 Аналіз проблем та ефективності управління персоналом у ТОВ «Альфа» .....……..... 38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛЬФА» ….……..…..……...…...….... 43
3.1 Розробка стратегії оптимізації кадрової системи ……..... 43
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом. Очікувані результати та ефект від оптимізації …….....……..... 47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…..... 55

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, високої конкуренції та постійних змін у бізнес-середовищі ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів, що визначають стабільність і конкурентоспроможність організації. Від рівня організації кадрової роботи, здатності керівництва мотивувати працівників, розвивати їхні професійні компетенції та забезпечувати раціональне використання трудових ресурсів залежить результативність діяльності підприємства в цілому.

У цьому контексті оптимізація системи управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити розвиток організаційної культури, зниження плинності кадрів і створення умов для професійного росту співробітників.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності удосконалення системи управління персоналом на підприємствах сучасного типу, зокрема в умовах швидких змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до ефективності роботи персоналу.

Для ТОВ «Альфа», як для організації, що динамічно розвивається, важливо виявити слабкі сторони існуючої кадрової політики та розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Оптимізація системи управління персоналом у такому контексті є не лише управлінською потребою, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг компанії.

Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом в організації ТОВ «Альфа» для підвищення ефективності її діяльності та покращення використання трудових ресурсів.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання роботи:

- здійснити теоретичне узагальнення сучасних підходів до управління персоналом;
- проаналізувати стан кадрової системи в ТОВ «Альфа»;
- виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів у сфері персоналу.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом в ТОВ «Альфа».

Предмет дослідження – організаційні механізми, методи та процеси, що забезпечують ефективне управління персоналом у межах організації.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс методів наукового аналізу, включаючи аналітичний та порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, опитування та інтерв’ю співробітників, а також експертну оцінку існуючих процесів управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин, внутрішні документи ТОВ «Альфа», наукові публікації українських та зарубіжних авторів у галузі управління персоналом, статистичні дані та результати опитувань співробітників.

Ступінь вивчення теми характеризується значною кількістю теоретичних і практичних праць щодо управління персоналом, розробки систем мотивації та оцінки ефективності, однак комплексні дослідження щодо оптимізації управлінських процесів на рівні окремих організацій, особливо малих та середніх підприємств, залишаються недостатньо вивченими.

Недостатньо вивченими питаннями є розробка практичних механізмів інтеграції сучасних HR-технологій та адаптація систем мотивації до специфіки діяльності окремих підприємств.

Питання управління персоналом досліджували такі українські вчені, як В. Алькема, В. Адріяш, Л. Балабанова, С. Біляєв, В. Брич, В. Воробйов, В. Данюк, В. Демченко, Ю. Гурбик, Д. Захарчук, І. Коваль, Н. Краснокутська, О. Крушельницька, О. Лозова, Д. Мельничук, В. Петюк, В. Скиба, О. Сардак,

О. Стельмашенко, С. Цинбалюк, В. Шишкін, О. Щербань, Н. Юрчук, та інші, які приділяли увагу мотивації, оцінці ефективності та розвитку персоналу. А також зарубіжні дослідники, зокрема Г. Мінцберг, Д. Ульріх та П. Друкер, які вивчали організаційні структури, управління талантами та стратегічне управління персоналом. У даній роботі використано підходи цих авторів для аналізу існуючої системи управління персоналом та розробки рекомендацій щодо її оптимізації.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до оцінки системи управління персоналом ТОВ «Альфа», поєднанні теоретичних положень з практичними методами оптимізації кадрових процесів та розробці конкретних рекомендацій, що враховують специфіку діяльності організації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення кадрової політики ТОВ «Альфа», підвищення ефективності управління персоналом, розвитку мотиваційних механізмів та створення умов для професійного зростання співробітників.

Структура роботи визначена логікою дослідження та складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління персоналом, другий – аналізу стану системи управління персоналом у ТОВ «Альфа», третій – розробці рекомендацій та шляхів оптимізації кадрової політики, а у висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано пропозиції щодо практичного застосування отриманих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття, значення та функції системи управління персоналом

Система управління персоналом є однією з ключових складових загальної системи менеджменту організації, яка забезпечує формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу. У сучасній економіці персонал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив підприємства, від якого безпосередньо залежить досягнення його цілей, конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку. Саме тому управління персоналом набуває системного характеру, охоплюючи всі процеси, пов’язані з працівниками – від їх залучення до організації до професійного розвитку та утримання.

Поняття системи управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, принципів і інструментів, спрямованих на формування ефективного кадрового потенціалу організації, забезпечення його раціонального використання та розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства [2]. Така система включає організаційні структури, нормативно-правове забезпечення, кадрову політику, а також процедури і технології роботи з персоналом. Вона функціонує як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, реагуючи на зміни ринку праці, економічні умови, технологічні трансформації та соціальні тенденції.

Значення системи управління персоналом полягає в тому, що вона забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяє підвищенню продуктивності праці, формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та створює умови для реалізації трудового потенціалу кожного співробітника [5].

Ефективна система управління персоналом дозволяє організації зменшити витрати, пов’язані з плинністю кадрів, підвищити рівень залученості працівників, забезпечити адаптацію до змін і підтримувати високий рівень якості продукції чи послуг. В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища саме гнучкість і ефективність кадрової політики стають визначальними факторами успіху підприємства [18].

Проблематика управління персоналом та його оптимізації посідає важливе місце у сучасній економічній науці, оскільки саме людський капітал визнається ключовим чинником формування конкурентних переваг організації. У науковій літературі сформовано значний масив теоретичних підходів, концепцій і прикладних досліджень, які розкривають сутність, принципи та інструменти ефективного управління персоналом. Особливу увагу приділяють питанням стратегічного управління людськими ресурсами, цифровізації HR-процесів, розвитку компетенцій персоналу та формування ефективних систем мотивації (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до управління персоналом

Автор(и)	Країна / школа	Основний напрям дослідження	Суть підходу / внесок
1	2	3	4
Д. Ульріх	Зарубіжна	Стратегічне HRM	Розглядає HR як стратегічного партнера бізнесу та інтегрує кадрову політику у стратегію компанії
Б. Беккер, М. Хуселід	Зарубіжна	Ефективність HR	Доводять зв’язок між HR-практиками та фінансовими результатами підприємства
П. Боксалл, Дж. Перселл	Зарубіжна	Стратегічне управління персоналом	Обґрунтовують необхідність узгодження інтересів працівників і організації
Г. Десслер	Зарубіжна	Функціональний підхід	Систематизує функції HR: підбір, навчання, оцінка, мотивація
С. Роббінс, Т. Джадж	Зарубіжна	Організаційна поведінка	Досліджують вплив мотивації, лідерства та культури на ефективність персоналу
Дж. Сторі, К. Трусс	Зарубіжна	Трансформація HR	Аналізують цифровізацію HR та розвиток HR-аналітики

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Андріяш В. І., Костраба Є. Д.	Українська	Теоретичний аналіз	Розкривають сутність системи управління персоналом як комплексної категорії
Брич В. та ін.	Українська	Трансформація HR	Досліджують адаптацію HR-систем до сучасних умов господарювання
Устіловська А. С., Безрук С. О.	Українська	Процесний підхід	Визначають стадійність формування системи управління персоналом
Щербань О.	Українська	Стратегічне управління	Обґрунтовує інтеграцію HR у загальну стратегію підприємства
Ольмезова І. К., Дергачова В. В.	Українська	Стратегічний підхід	Розглядають HR як складову стратегічного розвитку підприємства
Шишкін В., Шишкіна О.	Українська	Галузевий підхід	Аналізують HR у логістиці та специфіку управління персоналом у галузі
Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І.	Українська	Цифровізація HR	Досліджують трансформацію HR-систем під впливом цифрових технологій
Смолинець І. Б., Левків Г. Я.	Українська	Діджиталізація	Аналізують зміну функцій HR у цифровому середовищі
Шевченко Л., Зачосова Н.	Українська	Людський капітал	Визначають роль HR у збереженні та розвитку людського капіталу
Спіцина А. Є.	Українська	Галузевий (транспорт)	Формує сучасну парадигму HR з урахуванням галузевих особливостей
Танасюк І. М., Кіршо С. М.	Українська	Креативний підхід	Обґрунтовують розвиток креативності як основу кадрового потенціалу
Чернікова Н. М. та ін.	Українська	Інноваційний HR	Досліджують впровадження інновацій у HR-процеси
Шкробот М. В.	Українська	Технологічний підхід	Систематизує сучасні HR-технології та їх практичне застосування

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили Д. Ульріх, який обґрунтував концепцію стратегічної ролі HR як бізнес-партнера та підкреслив необхідність інтеграції кадрової політики із загальною стратегією організації [40]. Його підхід отримав подальший розвиток у роботах В. Беккера та М. Хуселіда, які досліджували вплив систем управління персоналом на результати діяльності компаній та довели існування прямого зв’язку між ефективністю HR-практик

і фінансовими показниками підприємств [35]. П. Боксалл і Дж. Перселл розробляли концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на необхідності узгодження інтересів працівників та організації [36].

У працях Г. Десслера детально розглянуто функціональні аспекти управління персоналом, включаючи підбір, навчання, оцінювання та мотивацію працівників [37], тоді як С. Роббінс і Т. Джадж досліджували поведінкові аспекти управління, зокрема вплив організаційної культури, лідерства та мотиваційних факторів на ефективність діяльності персоналу [38]. Сучасні дослідження таких авторів, як Дж. Сторі та К. Трусс, присвячені трансформації HR-функції в умовах цифровізації та глобалізації, а також впровадженню інноваційних технологій у сфері управління персоналом, включаючи HR-аналітику, автоматизацію процесів і використання штучного інтелекту [39].

Українська наукова школа також активно розвиває дослідження у сфері управління персоналом, приділяючи увагу як теоретичним, так і прикладним аспектам. Значний внесок у дослідження проблем удосконалення управління персоналом, розвитку його інструментів і механізмів реалізації зробили такі науковці, як Л. Балабанова та О. Сардак, які досліджували питання маркетингу персоналу, формування ефективної кадрової політики та стратегічні аспекти управління людськими ресурсами [3].

Дослідження В. Данюк, Петюха, С. Цинбалюк і Н. Краснокутської спрямовані на формування ефективних систем управління персоналом в умовах трансформації економіки, зокрема на вдосконалення організаційних структур та управлінських підходів [8; 14]. О. Крушельницька та Д. Мельничук розглядали питання професійного розвитку персоналу, управління кар’єрою та підвищення кваліфікації працівників [15], тоді як О. Лозова, В. Демченко та Н. Юрчук і Д. Захарчука досліджували сучасні методи оцінювання персоналу, впровадження інноваційних HR-технологій, а

також питання адаптації систем управління персоналом до умов нестабільного середовища та необхідності підвищення гнучкості кадрової політики [16; 34].

Андріяш В. І. та Костраба Є. Д. у своїй роботі здійснюють ґрунтовний понятійно-змістовий аналіз системи управління персоналом, розкриваючи її сутність як комплексного інструменту забезпечення ефективності діяльності організації [2]. Брич В. та співавтори в монографії досліджують трансформаційні процеси системи управління персоналом підприємств, акцентуючи увагу на адаптації кадрових підходів до сучасних економічних умов [5].

Устіловська А. С. та Безрук С. О. обґрунтовують стадійний підхід до управління персоналом, визначаючи основні етапи формування та розвитку кадрової системи в умовах сучасного господарювання [27]. Щербань О. розглядає стратегічний підхід до управління персоналом підприємства, підкреслюючи важливість інтеграції кадрової політики у загальну стратегію розвитку організації [33]. Ольмезова І. К. та Дергачова В. В. досліджують управління персоналом як складову стратегічного менеджменту підприємства, визначаючи його роль у досягненні довгострокових цілей [18]. Потьомкіна О. та Гордійчук А. досліджують трансформацію системи управління персоналом під впливом цифровізації, акцентуючи увагу на необхідності впровадження сучасних технологій [20]. Смолинець І. Б. та Левків Г. Я. розглядають особливості управління персоналом в умовах діджиталізації, зокрема зміни у функціях HR та використанні цифрових інструментів [21]. Спіцина А. Є. досліджує сучасну парадигму управління персоналом у транспортній галузі, враховуючи галузеву специфіку та новітні виклики [23]. Танасюк І. М. та Кіршо С. М. обґрунтовують важливість розвитку креативних здібностей персоналу як основи формування ефективного кадрового потенціалу підприємства [24]. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л. та Чеботарьов К. Г. аналізують інноваційні підходи до управління HR-процесами, підкреслюючи роль сучасних технологій у їх оптимізації [28]. Шевченко Л. та Зачосова Н. визначають особливості організації управління персоналом, спрямованого на

збереження та розвиток людського капіталу підприємства [29]. Шкробот М. В. у своїй праці систематизує сучасні технології управління персоналом, розкриваючи їх практичне застосування в діяльності підприємств [32]. Шишкін В. та Шишкіна О. аналізують проблеми управління персоналом у сфері комерційної логістики та пропонують шляхи їх вирішення з урахуванням специфіки галузі [30].

Попри значну кількість наукових праць, у сучасних дослідженнях недостатньо повно розкрито окремі аспекти теоретичного осмислення системи управління персоналом як цілісного інструменту трансформації організації. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання глибшого понятійно-змістового аналізу управління персоналом у контексті цифрової економіки, а також розробка дієвих механізмів практичної реалізації сучасних HR-концепцій з урахуванням специфіки діяльності підприємств та їх орієнтації на підвищення конкурентоспроможності. Недостатньо дослідженими залишаються також питання інтеграції інноваційних технологій у систему управління персоналом, адаптації міжнародного досвіду до національних умов та формування гнучких моделей мотивації персоналу.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес як зарубіжних, так і вітчизняних учених до проблем управління персоналом. Водночас динамічність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів і вдосконалення практичних інструментів оптимізації системи управління персоналом, що і визначає доцільність проведення даного дослідження.

Важливою характеристикою системи управління персоналом є її багатофункціональність, оскільки вона охоплює широкий спектр управлінських функцій, кожна з яких виконує специфічну роль у забезпеченні ефективної діяльності організації [1] (рис. 1.1):

Функції системи управління персоналом	Планування потреби в персоналі
	Підбір і відбір персоналу
	Оцінка персоналу
	Мотивація та стимулювання персоналу
	Управління трудовими відносинами
	Кадрове адміністрування
	Організація праці
	Управління кар’єрою
	Формування корпоративної культури
	Забезпечення безпеки праці

Рисунок 1.1 – Функції системи управління персоналом

До основних функцій системи управління персоналом належить планування потреби в персоналі, яке передбачає визначення кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Ця функція є базовою, оскільки дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишку кадрів [6].

Наступною важливою функцією є підбір і відбір персоналу, що включає процеси пошуку, оцінювання та прийняття на роботу кандидатів, які найбільше відповідають вимогам посади та корпоративній культурі організації. Ефективність цієї функції значною мірою визначає якість кадрового складу підприємства. Не менш важливою є функція адаптації персоналу, яка спрямована на інтеграцію нових працівників у колектив, ознайомлення їх із внутрішніми правилами, цінностями та особливостями діяльності організації [10].

Особливе місце в системі управління персоналом займає функція навчання і розвитку, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних і управлінських компетенцій, а також підготовку

до виконання нових функцій. У сучасних умовах ця функція набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації. Важливою складовою є також функція оцінки персоналу, яка дозволяє визначити рівень ефективності діяльності працівників, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також сформувати основу для прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку чи просування [4].

Функція мотивації та стимулювання персоналу спрямована на формування у працівників зацікавленості у досягненні високих результатів праці. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що забезпечують підвищення продуктивності праці, задоволеність роботою та лояльність до організації. Не менш важливою є функція управління трудовими відносинами, яка охоплює регулювання взаємовідносин між працівниками і роботодавцем, забезпечення дотримання трудового законодавства, вирішення конфліктів та підтримання соціальної стабільності в колективі [6].

Окрім зазначених, система управління персоналом виконує також функції кадрового адміністрування, організації праці, управління кар’єрою, формування корпоративної культури та забезпечення безпеки праці. Усі ці функції взаємопов’язані між собою та реалізуються в комплексі, що забезпечує цілісність і ефективність системи управління персоналом [1].

Таким чином, система управління персоналом є складною багаторівневою системою, що відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Її значення постійно зростає в умовах глобалізації, цифровізації та підвищення ролі людського капіталу. Ефективна реалізація функцій управління персоналом дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкий розвиток і формувати конкурентні переваги на ринку.

1.2 Моделі та підходи до оптимізації управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки оптимізація системи управління персоналом є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності організації, забезпечення її конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Наукова думка пропонує різноманітні моделі та підходи до оптимізації управління персоналом, які відрізняються за змістом, інструментами реалізації та рівнем стратегічної орієнтації. Їх використання дозволяє підприємствам удосконалювати кадрові процеси, підвищувати продуктивність праці та формувати ефективний кадровий потенціал.

Таблиця 1.2 – Моделі та підходи до оптимізації управління персоналом

Модель / підхід	Характеристика	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Адміністративна (традиційна)	Ґрунтується на ієрархії, регламентації та контролі	Інструкції, стандарти, контроль виконання	Чіткість управління, дисципліна	Низька гнучкість, слабка мотивація
HRM (управління людськими ресурсами)	Персонал як стратегічний ресурс	Мотивація, навчання, розвиток, оцінка	Підвищення ефективності персоналу	Вимагає значних ресурсів
Стратегічний (SHRM)	Інтеграція HR зі стратегією підприємства	HR-стратегія, KPI, управління талантами	Довгострокова ефективність	Складність впровадження
Цифровий (Digital HR)	Використання IT у HR-процесах	HRIS, HR-аналітика, автоматизація	Швидкість, точність, економія часу	Витрати на впровадження
Компетентнісний	Орієнтація на розвиток компетенцій	Моделі компетенцій, оцінка персоналу	Підвищення професійного рівня	Складність оцінювання
Процесний	Управління через HR-процеси	Регламентація процесів, стандартизація	Прозорість і системність	Може бути формалізованим
Інноваційний	Впровадження новітніх HR-рішень	Agile, дистанційна робота, цифрові платформи	Гнучкість, адаптивність	Потребує змін культури

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Людино-центричний	Орієнтація на потреби працівника	Корпоративна культура, well-being, мотивація	Лояльність, залученість	Складність балансування інтересів

Однією з базових є традиційна адміністративна модель управління персоналом, яка ґрунтується на чіткому регламентуванні трудових процесів, ієрархічній структурі управління та формалізованих процедурах контролю. У межах цієї моделі оптимізація передбачає вдосконалення нормативної бази, підвищення дисципліни праці та стандартизацію кадрових процедур. Проте її недоліком є обмежена гнучкість і недостатня орієнтація на розвиток працівників [9].

Більш сучасною є модель управління людськими ресурсами (HRM), яка розглядає персонал як стратегічний ресурс організації. У межах цього підходу оптимізація полягає у підвищенні ефективності використання людського капіталу через розвиток компетенцій, формування систем мотивації, залучення та утримання талановитих працівників (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Модель управління людськими ресурсами (HRM)

Особливого значення набуває інтеграція HR-стратегії із загальною стратегією підприємства, що дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей [7].

Подальшим розвитком є стратегічна модель управління персоналом (SHRM), яка акцентує увагу на довгостроковому плануванні кадрової політики та її узгодженості з бізнес-цілями. У цьому контексті оптимізація системи управління персоналом передбачає розробку стратегій розвитку персоналу, формування кадрового резерву, управління талантами та впровадження систем оцінки ефективності діяльності працівників. Цей підхід дозволяє підвищити адаптивність організації до змін і забезпечити її стійкий розвиток (рис. 1.3):

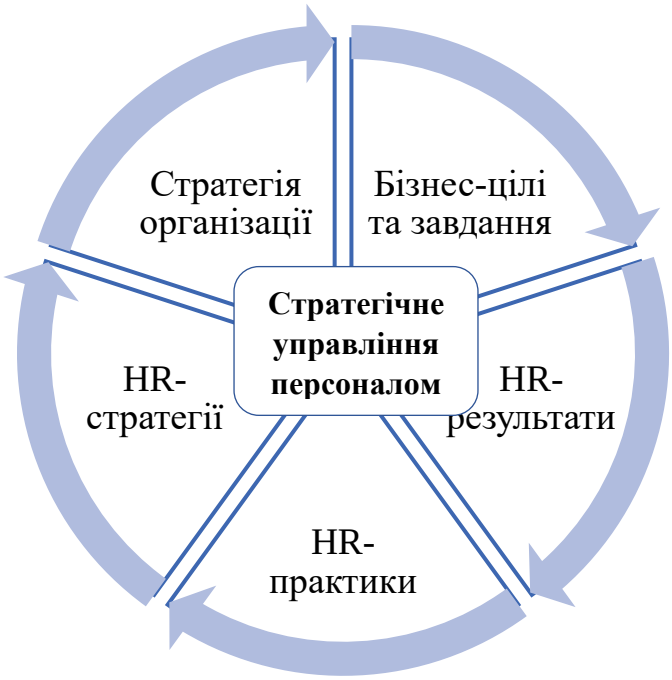


Рисунок 1.3 – Стратегічна модель управління персоналом (SHRM)

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває цифрова модель управління персоналом (Digital HR), яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій у кадрових процесах. Оптимізація в рамках цього підходу реалізується через автоматизацію HR-процесів,

використання HR-аналітики, електронних систем управління персоналом (HRIS), а також застосування штучного інтелекту для підбору та оцінки персоналу [12]. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити витрати та покращити якість управління (рис. 1.4)

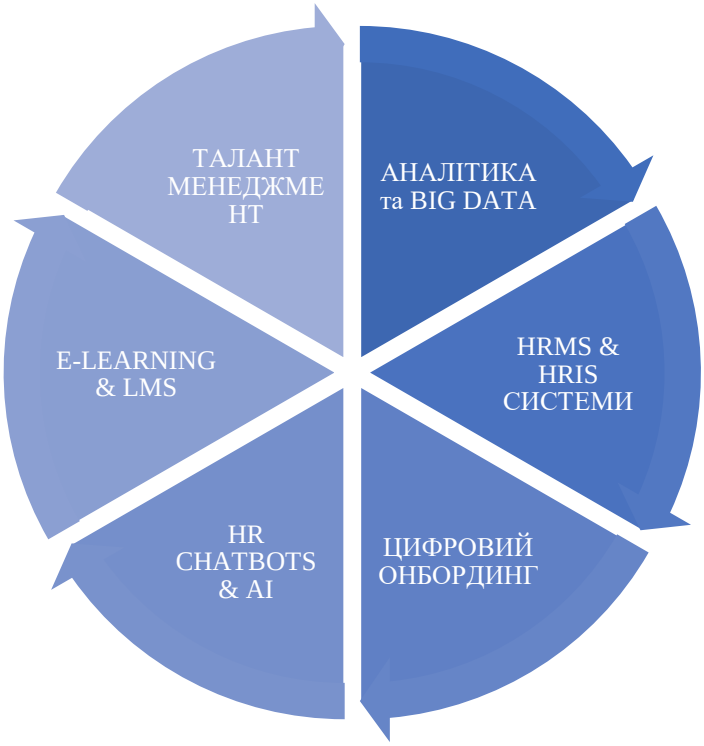


Рисунок 1.4 – Цифрова модель управління персоналом (Digital HR)

Значного поширення набуває також компетентнісний підхід, який орієнтується на визначення та розвиток ключових компетенцій працівників. У межах цього підходу оптимізація управління персоналом полягає у формуванні моделей компетенцій, оцінці відповідності працівників займаним посадам та розробці програм їх професійного розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу та узгодженню індивідуальних і організаційних цілей.

Не менш важливим є процесний підхід до управління персоналом, який розглядає HR як сукупність взаємопов’язаних процесів: підбір, адаптація, навчання, оцінка, мотивація та розвиток персоналу. Оптимізація в цьому

випадку передбачає вдосконалення кожного з процесів, їх стандартизацію та інтеграцію в єдину систему управління. Це дозволяє підвищити прозорість і керованість кадрових процедур [19].

Сучасні організації також активно застосовують інноваційний підхід до управління персоналом, який передбачає впровадження нових методів і технологій роботи з персоналом, зокрема гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, agile-методологій та цифрових платформ. Оптимізація в межах цього підходу спрямована на підвищення гнучкості організації, швидке реагування на зміни та створення сприятливого середовища для розвитку персоналу [21].

Окрему увагу слід приділити людиноцентричному підходу, який ставить у центр управління персоналом потреби та інтереси працівника. У межах цього підходу оптимізація передбачає формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також підвищення рівня задоволеності працівників. Це сприяє зростанню їх лояльності та залученості до діяльності організації [13].

Таким чином, сучасні моделі та підходи до оптимізації управління персоналом характеризуються багатовекторністю та взаємодоповнюваністю. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей, рівня розвитку та зовнішнього середовища. Найбільш ефективним є комплексне поєднання різних моделей, що дозволяє забезпечити системність, гнучкість і результативність управління персоналом.

1.3 Критерії ефективності управління персоналом

Критерії ефективності управління персоналом є ключовим елементом оцінювання якості функціонування системи HRM та результативності

реалізації кадрової політики підприємства. Вони дозволяють комплексно визначити, наскільки ефективно організація використовує свій людський капітал для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також виявити резерви підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та загальної конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Критерії ефективності управління персоналом

Група критеріїв	Критерій	Сутність показника	Приклади індикаторів	Формула розрахунку
Економічні	Продуктивність праці	Ефективність використання трудових ресурсів	Виручка на одного працівника	Продуктивність = Виручка / Середньооблікова чисельність персоналу
	Рентабельність персоналу	Співвідношення прибутку до витрат на персонал	Прибуток на 1 грн витрат	Рентабельність = Прибуток / Витрати на персонал
	Витрати на персонал	Частка витрат у загальних витратах	ФОП, витрати на навчання	Частка = Витрати на персонал / Загальні витрати
	Ефективність інвестицій у персонал	Оцінка віддачі від навчання та розвитку	ROI навчання	ROI = (Дохід від навчання – Витрати на навчання) / Витрати на навчання
Соціальні	Задоволеність персоналу	Рівень задоволеності умовами праці	Індекс задоволеності	Індекс = Σ оцінок / Кількість респондентів
	Плинність кадрів	Інтенсивність звільнень	Коефіцієнт плинності	Плинність = (Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність) × 100%
	Лояльність персоналу	Рівень відданості працівників	eNPS	eNPS = % промоутерів – % критиків
	Рівень конфліктності	Частота конфліктів	Кількість спорів	Коеф. конфліктності = Кількість конфліктів / Чисельність персоналу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Організаційні	Якість підбору персоналу	Ефективність рекрутингу	Якість найму	Якість = Успішно адаптовані / Найняті працівники
	Швидкість закриття вакансії	Час на підбір	Time-to-hire	Час = Дата закриття – Дата відкриття вакансії
	Адаптація персоналу	Успішність інтеграції	Проходження випробувального терміну	Адаптація = Кількість тих, хто пройшов / Найняті × 100%
	Оцінювання персоналу	Результативність діяльності	Виконання KPI	KPI = Виконані показники / Заплановані
Інноваційні / цифрові	Автоматизація HR-процесів	Рівень цифровізації	Частка автоматизованих процесів	Автоматизація = Кількість автоматизованих процесів / Загальна кількість процесів
	HR-аналітика	Використання даних	Кількість аналітичних звітів	Рівень = Кількість HR-звітів / Загальна кількість процесів
	Цифровий досвід працівників	Якість HR-сервісів	Індекс задоволеності HR-системами	Індекс = Σ оцінок / Кількість користувачів
	Використання AI	Рівень впровадження інновацій	Частка автоматизованих рішень	AI-рівень = Кількість AI-рішень / Загальна кількість HR-функцій
Стратегічні	Досягнення цілей	Узгодженість HR зі стратегією	Виконання KPI	Виконання = Досягнуті цілі / Заплановані цілі
	Внесок персоналу	Вплив на результати бізнесу	Додана вартість на працівника	ДВ = Додана вартість / Чисельність персоналу
	Розвиток людського капіталу	Професійне зростання	Частка навчених працівників	Розвиток = Кількість навчених / Загальна чисельність
	Адаптивність до змін	Гнучкість організації	Швидкість змін	Адаптивність = Час впровадження змін / Кількість змін

У сучасних умовах господарювання ефективність управління персоналом розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти. Передусім, важливе значення мають економічні критерії, які відображають співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів діяльності. До таких критеріїв належать

продуктивність праці, рентабельність персоналу, витрати на оплату праці в структурі собівартості продукції, ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу. Зокрема, зростання продуктивності праці за незмінних або оптимізованих витрат свідчить про високий рівень ефективності системи управління персоналом [17].

Водночас не менш важливими є соціальні критерії ефективності, які характеризують рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, корпоративною культурою та стилем управління. До них відносять показники плинності кадрів, рівень залученості персоналу, ступінь лояльності працівників до організації, рівень конфліктності в колективі. Зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності працівників є свідченням ефективної кадрової політики, спрямованої на утримання та розвиток персоналу.

Організаційні критерії ефективності відображають якість побудови та функціонування HR-процесів. Вони включають швидкість і якість підбору персоналу, ефективність адаптації нових працівників, результативність системи оцінювання та атестації персоналу, рівень розвитку компетенцій працівників. Значну роль відіграє також узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, що є характерною ознакою стратегічного управління персоналом [15].

Окрему групу становлять інноваційні та цифрові критерії ефективності, які набувають особливої актуальності в умовах цифровізації економіки. До них належать рівень автоматизації HR-процесів, використання сучасних HRM-систем, аналітики даних (HR analytics), штучного інтелекту в управлінні персоналом, а також ефективність цифрового досвіду працівників. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити точність управлінських рішень, скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій та покращити якість комунікації в організації [17].

Важливим критерієм ефективності є також рівень розвитку людського капіталу, який проявляється у професійному зростанні працівників, розвитку

їхніх компетенцій, здатності до інновацій та адаптації до змін. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву, впровадження програм розвитку талантів безпосередньо впливають на довгострокову ефективність діяльності підприємства [14].

Крім того, ефективність управління персоналом оцінюється за ступенем досягнення стратегічних цілей організації. Це означає, що система HRM має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством і сприяти реалізації його місії, візії та стратегічних пріоритетів. У цьому контексті важливими є такі показники, як внесок персоналу у створення доданої вартості, інноваційна активність працівників, здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [17].

Отже, критерії ефективності управління персоналом мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Їх системне використання дозволяє не лише оцінити поточний стан HR-системи, але й сформувати обґрунтовані напрями її оптимізації, що є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛЬФА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альфа» (код ЄДРПОУ 20485293) є підприємством багатогалузевого типу, яке здійснює господарську діяльність на території України протягом тривалого періоду часу та посідає стабільні позиції у регіональному бізнес-середовищі Запорізької області. Юридична особа була офіційно зареєстрована 29 жовтня 1993 року, що свідчить про значний досвід функціонування в умовах трансформації національної економіки. Підприємство діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу, розмір якого становить 30 грн. Управління діяльністю підприємства здійснює директор Герман Руслан Геннадійович, який одночасно виконує функції підписанта, забезпечуючи цілісність управлінської вертикалі, оперативність прийняття рішень та узгодженість стратегічних і поточних напрямів розвитку [25; 26].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Альфа» [25; 26]

Показник	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Альфа»
Скорочена назва	ТОВ «Альфа»
Код ЄДРПОУ	20485293
Дата реєстрації	29.10.1993
Статус юридичної особи (ЄДР)	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	30,00 грн
Керівник / Підписант	Герман Руслан Геннадійович
Місцезнаходження	Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, проспект Соборний
Телефон	+380612953164
Основний КВЕД	74.20 – Діяльність у сфері фотографії
Інші КВЕДи	46.43, 46.47, 47.63, 56.10, 68.20

З огляду на організаційно-економічні характеристики, ТОВ «Альфа» доцільно віднести до малих підприємств універсального типу, діяльність яких поєднує декілька взаємодоповнюючих напрямів. Така диверсифікована модель господарювання сприяє зниженню ризиків, пов’язаних із коливанням попиту в окремих сегментах ринку, а також створює передумови для більш ефективного використання ресурсного потенціалу. Гнучкість організаційної структури дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до трансформацій споживчих уподобань та технологічних інновацій.

Ключовим видом діяльності підприємства є надання послуг у сфері фотографії (КВЕД 74.20). У межах цього напряму ТОВ «Альфа» забезпечує повний цикл створення фотопродукції – від організації зйомок (студійних та виїзних) до постобробки зображень і підготовки готових матеріалів для комерційного використання. Підприємство використовує сучасне технічне обладнання, професійне освітлення та спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє забезпечувати високу якість кінцевого продукту. Додатковою конкурентною перевагою є наявність власної фотостудії, яка виступає не лише виробничою базою, а й майданчиком для реалізації творчих проєктів та співпраці з корпоративними клієнтами.

Поряд з основною діяльністю, підприємство здійснює оптову торгівлю електронною технікою та супутніми товарами (КВЕД 46.43), орієнтуючись як на індивідуальних споживачів, так і на суб’єктів господарювання. Асортимент включає мультимедійне обладнання, освітлювальні прилади та інші технічні засоби, що використовуються, зокрема, у креативних індустріях. Також компанія реалізує меблі, освітлювальні елементи та предмети інтер’єру (КВЕД 46.47), що дозволяє формувати комплексні рішення для облаштування комерційних і житлових просторів.

У межах роздрібного напряму діяльності підприємство здійснює продаж аудіо- та відеопродукції (КВЕД 47.63), зокрема тематичних та сувенірних матеріалів, що доповнюють основний спектр послуг. Додатковим джерелом

доходу є організація послуг харчування та кейтерингу (КВЕД 56.10), які використовуються як у власних проєктах (фотосесії, заходи), так і надаються стороннім замовникам.

Важливим елементом бізнес-моделі ТОВ «Альфа» є операції з нерухомістю (КВЕД 68.20). Підприємство здає в оренду власні або орендовані приміщення різного призначення – від студійних просторів до офісних та комерційних площ. Така діяльність забезпечує відносно стабільний фінансовий потік і виступає інструментом диверсифікації доходів, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Організаційна структура підприємства є компактною та функціонально орієнтованою. Управління зосереджене на рівні директора, якому підпорядковуються адміністративні, виробничі та сервісні підрозділи. До адміністративного блоку входять бухгалтер та офіс-менеджер, які забезпечують фінансово-облікову та організаційну підтримку діяльності. Фото- та відеонапрям представлений фотографами, ретушерами та технічними працівниками, які безпосередньо формують основний продукт підприємства. Торговельний сегмент забезпечується менеджером зі збуту та логістом, відповідальними за постачання і реалізацію товарів. У межах гастрономічного напряму працюють кухар, бариста та оператор мобільного харчування, тоді як управління нерухомістю здійснює окремий фахівець з оренди.

Станом на 2025 рік ТОВ «Альфа» демонструє ознаки стабільного розвитку та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Поєднання кількох видів діяльності дозволяє підприємству ефективно розподіляти ризики, формувати різні джерела доходу та підтримувати конкурентні позиції на локальному ринку. Водночас така багатопрофільність потребує вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині координації між підрозділами, підвищення ефективності комунікацій та впровадження сучасних HR-технологій.

Отже, ТОВ «Альфа» можна охарактеризувати як гнучке, диверсифіковане підприємство малого бізнесу, яке має сформовану

матеріально-технічну базу, досвід роботи на ринку та потенціал для подальшого розвитку. Наявність стабільного керівництва, багатоканальної структури доходів і позитивного іміджу створює підґрунтя для підвищення ефективності управління, зокрема шляхом оптимізації системи управління персоналом.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «Альфа» у динаміці, що дозволяє визначити тенденції розвитку, ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Альфа»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Дохід (виручка), тис. грн.	2850	3120	3450	+270	+330
Собівартість, тис. грн.	1980	2140	2360	+160	+220
Валовий прибуток, тис. грн.	870	980	1090	+110	+110
Чистий прибуток, тис. грн.	420	480	540	+60	+60
Витрати на персонал, тис. грн.	960	1080	1200	+120	+120
Середньооблікова чисельність, осіб	12	13	14	+1	+1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	237,5	240,0	246,4	+2,5	+6,4
Рентабельність діяльності, %	14,7	15,4	15,7	+0,7	+0,3

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Альфа» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, дохід підприємства має стійку тенденцію до зростання: у 2024 році він збільшився на 270 тис. грн. порівняно з 2023 роком, а у 2025 році зріс ще на 330 тис. грн. Така динаміка зумовлена розширенням спектра послуг, підвищенням попиту на фотопродукцію та розвитком суміжних напрямів діяльності.

Собівартість продукції також зростає, що є природним наслідком збільшення обсягів діяльності, однак темпи її зростання є помірними і не перевищують темпів зростання доходу. Це свідчить про відносно ефективне управління витратами. Як результат, валовий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання – на 110 тис. грн. щороку, що є позитивною ознакою підвищення операційної ефективності.

Чистий прибуток підприємства також має тенденцію до збільшення: у 2024 році він зріс на 60 тис. грн., а у 2025 році – аналогічне зростання. Це вказує на стабільність фінансових результатів та здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах зростання витрат (рис. 2.1):

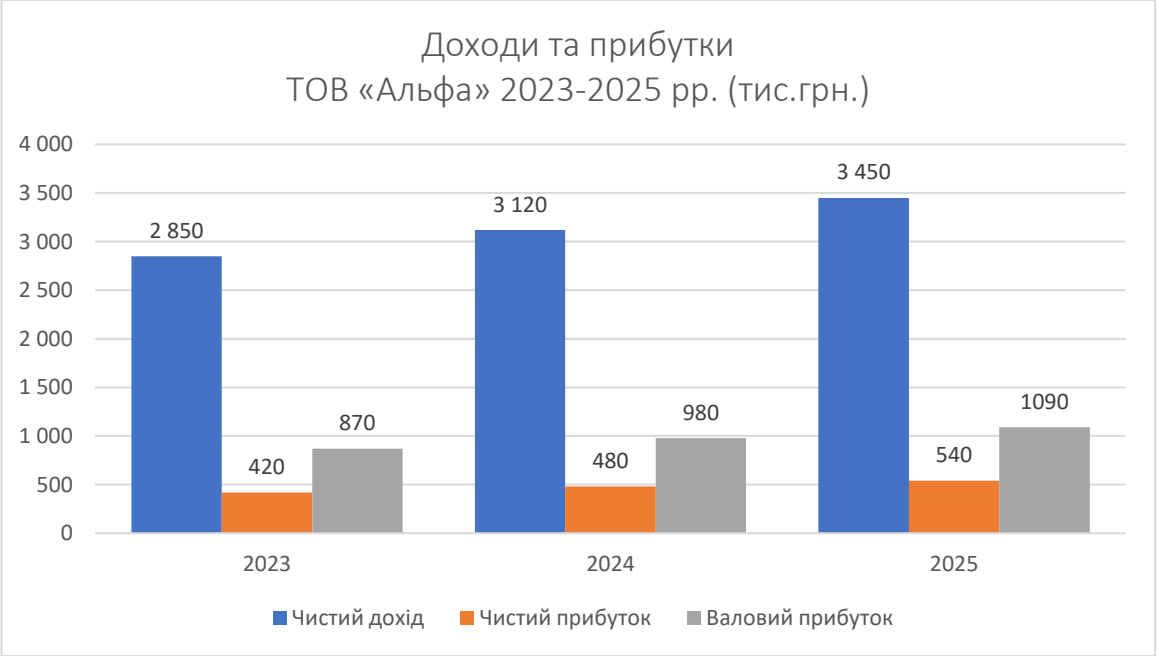


Рисунок 2.1 – Доходи та прибутки ТОВ «Альфа» 2023-2025 рр.

Витрати на персонал зростають пропорційно до розширення діяльності та збільшення чисельності працівників. У 2025 році вони досягають 1200 тис. грн., що свідчить про інвестування підприємства у трудовий потенціал. Збільшення чисельності персоналу з 12 до 14 осіб також підтверджує розширення операційної діяльності.

Показник продуктивності праці має позитивну динаміку: з 237,5 тис. грн. на одного працівника у 2023 році до 246,4 тис. грн. у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути результатом впровадження нових технологій, покращення організації праці або підвищення кваліфікації персоналу.

Рентабельність діяльності підприємства також зростає, хоча й незначними темпами – з 14,7% у 2023 році до 15,7% у 2025 році. Це вказує на загальне покращення фінансової ефективності та здатність підприємства утримувати баланс між доходами та витратами.

На основі наведених у попередній таблиці даних розрахуємо ключові фінансові коефіцієнти, які дозволяють більш глибоко оцінити ефективність діяльності ТОВ «Альфа».

Таблиця 2.3 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «Альфа»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Дохід × 100	30,5	31,4	31,6	+0,9	+0,2
Чиста рентабельність, %	Чистий прибуток / Дохід × 100	14,7	15,4	15,7	+0,7	+0,3
Рентабельність витрат на персонал	Чистий прибуток / Витрати на персонал	0,44	0,44	0,45	0,00	+0,01
Частка витрат на персонал, %	Витрати на персонал / Дохід × 100	33,7	34,6	34,8	+0,9	+0,2
Собівартість у доході, %	Собівартість / Дохід × 100	69,5	68,6	68,4	-0,9	-0,2
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	Чистий прибуток / Чисельність	35,0	36,9	38,6	+1,9	+1,7
Виручка на 1 працівника, тис. грн	Дохід / Чисельність	237,5	240,0	246,4	+2,5	+6,4
Коефіцієнт зростання доходу	Дохід поточного року / попереднього	-	1,09	1,11	+0,09	+0,02
Коефіцієнт зростання прибутку	Прибуток поточного року / попереднього	-	1,14	1,13	+0,14	-0,01

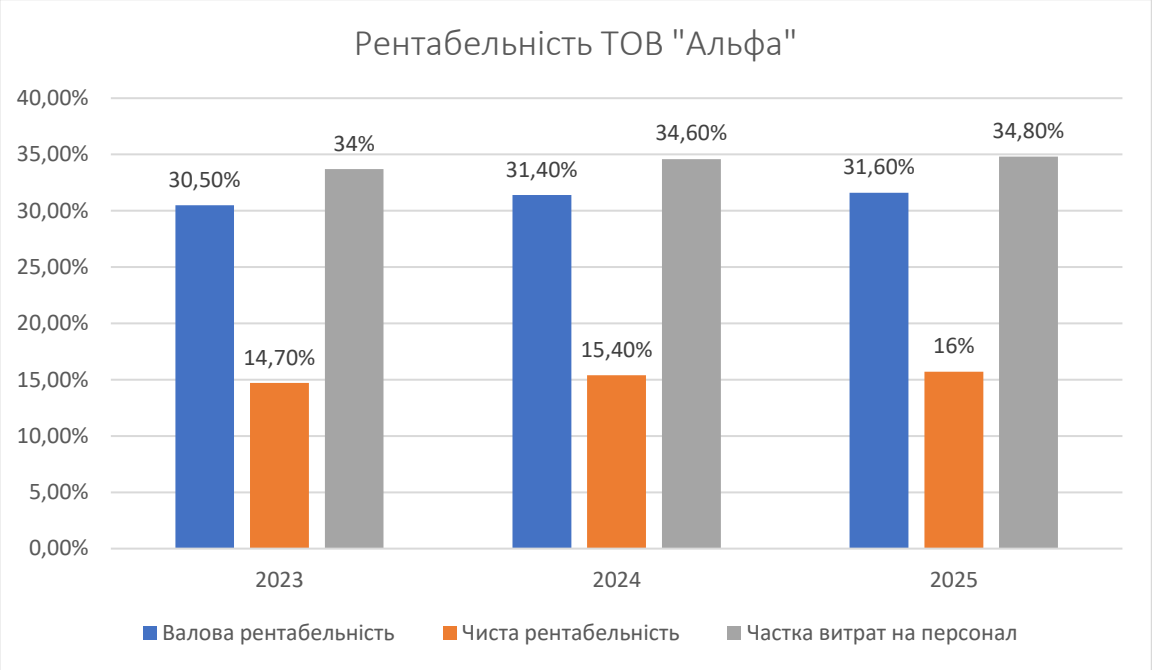


Рисунок 2.2 – Рентабельність ТОВ «Альфа» (2023-2025 рр.)

Розраховані показники підтверджують позитивну тенденцію розвитку підприємства. Зокрема, валова та чиста рентабельність мають стабільну динаміку зростання, що свідчить про ефективне управління як виробничими, так і адміністративними витратами. Частка собівартості у доході поступово знижується, що є позитивним сигналом щодо підвищення ефективності операційної діяльності.

Водночас спостерігається незначне зростання частки витрат на персонал, що може бути пов’язано з розширенням штату та підвищенням рівня оплати праці. Проте це компенсується зростанням продуктивності праці та прибутку на одного працівника, що свідчить про доцільність таких інвестицій.

Коефіцієнти зростання доходу та прибутку демонструють стабільну позитивну динаміку, хоча темпи зростання прибутку дещо уповільнюються у 2025 році, що може вказувати на необхідність подальшої оптимізації витрат, зокрема у сфері управління персоналом.

Загалом, фінансові коефіцієнти підтверджують, що ТОВ «Альфа» є ефективно функціонуючим підприємством із позитивною динамікою

розвитку, проте має потенціал для підвищення ефективності за рахунок удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Альфа» демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників, ефективно управляє витратами та поступово підвищує продуктивність праці. Водночас зростання витрат на персонал і розширення штату актуалізують необхідність подальшої оптимізації системи управління персоналом, зокрема шляхом підвищення ефективності мотивації, розвитку компетенцій працівників і впровадження сучасних HR-підходів.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Альфа», який дозволить комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні виклики, що впливають на його функціонування і розвиток (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця ТОВ «Альфа»

Внутрішнє / Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
1	2	3
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
1. Диверсифікована діяльність (фото, торгівля, кейтеринг, оренда)	Розширення онлайн-послуг (дистанційні фотопроєкти, digital-контент)	Компенсація падіння попиту через різні джерела доходу
2. Наявність власної матеріально-технічної бази	Вихід на міжнародні платформи (фриланс, маркетплейси)	Використання власних ресурсів при перебоях постачання
3. Гнучка організаційна структура	Швидка адаптація до змін попиту	Оперативна перебудова бізнес-процесів в умовах кризи
4. Досвід роботи понад 30 років	Формування довіри клієнтів у кризових умовах	Утримання клієнтської бази під час нестабільності
5. Стабільне керівництво	Прийняття швидких управлінських рішень	Мінімізація управлінських ризиків у кризі
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)
1. Обмежені фінансові ресурси	Залучення грантів, державної підтримки	Скорочення витрат, оптимізація бюджету

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
2. Невелика чисельність персоналу	Автоматизація HR-процесів	Перевантаження працівників в умовах війни
3. Відсутність повноцінної HR-служби	Впровадження цифрових HR-рішень	Ризик втрати персоналу через міграцію
4. Залежність від локального ринку	Вихід на онлайн-ринок	Втрата клієнтів через зниження платоспроможності
5. Обмежена цифровізація	Впровадження CRM, ERP систем	Відставання від конкурентів у digital-сфері

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Альфа» має достатньо сильний внутрішній потенціал для функціонування навіть у складних умовах воєнного часу, однак потребує стратегічного переосмислення окремих аспектів своєї діяльності, насамперед у сфері управління персоналом та цифрової трансформації.

Серед ключових переваг підприємства варто виділити диверсифіковану структуру бізнесу, що дозволяє зменшувати залежність від окремих ринкових сегментів. У період війни це є критично важливим фактором виживання, оскільки попит на певні послуги (зокрема, творчі чи розважальні) може істотно знижуватися. Водночас наявність альтернативних джерел доходу, таких як оренда нерухомості чи торгівля, забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Гнучкість організаційної структури та централізоване управління сприяють швидкому прийняттю рішень, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності. Досвід діяльності підприємства також формує довіру з боку клієнтів і партнерів, що дозволяє зберігати ринкові позиції навіть у кризових умовах.

Разом з тим, слабкі сторони підприємства обмежують його можливості для повноцінного розвитку. Зокрема, відсутність системного підходу до управління персоналом, недостатній рівень цифровізації та обмежені фінансові ресурси стримують впровадження інновацій і масштабування діяльності. У воєнний період ці недоліки можуть посилюватися через міграцію

робочої сили, психологічне навантаження на персонал та нестабільність економічного середовища.

Зовнішні можливості, які відкриваються перед підприємством, пов’язані передусім із цифровізацією бізнесу та виходом на нові ринки. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж і міжнародних сервісів дозволяє розширити клієнтську базу незалежно від географічного розташування. Крім того, в умовах війни з’являються додаткові можливості отримання грантової підтримки, участі у програмах відновлення бізнесу та розвитку креативних індустрій.

Водночас зовнішнє середовище характеризується значними загрозами. До них належать зниження платоспроможності населення, перебої в постачанні, енергетична нестабільність, а також ризики, пов’язані з безпекою працівників. Особливої уваги потребує проблема відтоку кадрів, що може призвести до дефіциту кваліфікованого персоналу та зниження якості послуг.

З урахуванням отриманих результатів можна стверджувати, що для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Альфа» доцільно зосередитися на реалізації стратегій типу SO та WO. Це передбачає активне використання наявних сильних сторін для освоєння нових можливостей, а також подолання слабких сторін шляхом впровадження сучасних управлінських та цифрових рішень.

Особливу увагу слід приділити оптимізації системи управління персоналом, яка має включати елементи стратегічного HRM, цифрові інструменти управління, а також заходи з підвищення мотивації та утримання працівників. Це дозволить не лише підвищити ефективність використання трудового потенціалу, але й забезпечити стійкість підприємства в умовах тривалої невизначеності.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Альфа» має реальні передумови для подальшого розвитку навіть у складних воєнних умовах, однак потребує системної модернізації управління, зокрема у сфері людських ресурсів, що є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз проблем та ефективності управління персоналом у ТОВ «Альфа»

У сучасних умовах господарювання, особливо з урахуванням воєнного стану в Україні, ефективність управління персоналом виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Альфа», яке функціонує як багатопрофільна організація малого бізнесу, роль людських ресурсів є визначальною, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію всіх основних бізнес-процесів – від надання творчих послуг до торговельної та сервісної діяльності.

Аналізуючи систему управління персоналом на підприємстві, варто зазначити, що вона має спрощений, лінійно-функціональний характер і значною мірою зосереджена на рівні керівника. Функції управління персоналом виконуються без створення спеціалізованого HR-підрозділу, що є типовим для малих підприємств, однак обмежує можливості стратегічного розвитку кадрового потенціалу (рис. 2.3):

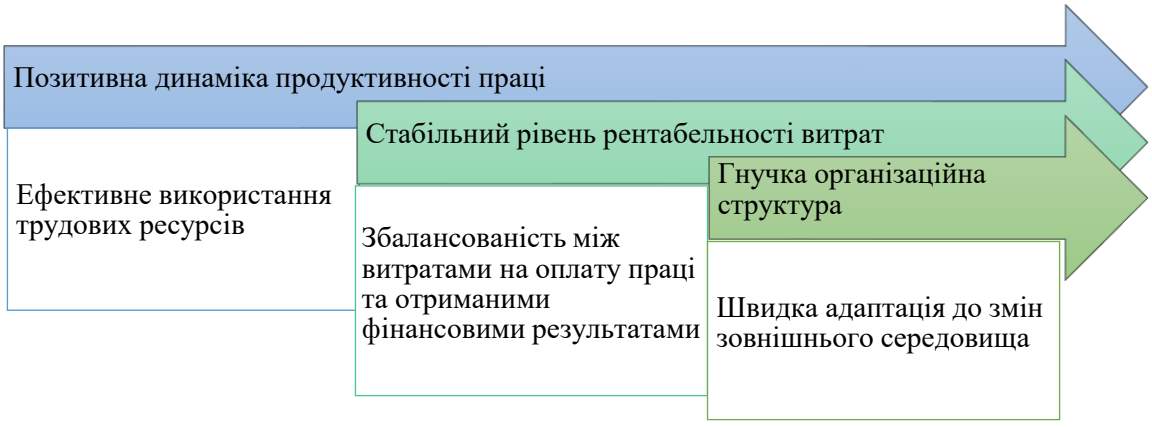


Рисунок 2.3 – Стан системи управління персоналом у ТОВ «Альфа»

Ефективність управління персоналом у ТОВ «Альфа» можна оцінити за такими основними напрямами:

По-перше, підприємство демонструє позитивну динаміку продуктивності праці, що свідчить про відносно ефективне використання трудових ресурсів. Зростання виручки на одного працівника підтверджує здатність персоналу генерувати додану вартість навіть в умовах розширення штату.

По-друге, рівень рентабельності витрат на персонал залишається стабільним, що вказує на збалансованість між витратами на оплату праці та отриманими фінансовими результатами. Це свідчить про відсутність критичного перевантаження фонду оплати праці.

По-третє, організаційна структура підприємства є гнучкою, що забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Працівники часто виконують декілька функцій одночасно, що підвищує універсальність персоналу та сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу.

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виявити низку суттєвих проблем у системі управління персоналом, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Основні проблеми управління персоналом ТОВ «Альфа»

№	Проблема	Сутність проблеми	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
1	2	3	4	5
1	Відсутність HR-стратегії	Управління персоналом здійснюється без довгострокового планування	Орієнтація на поточні потреби, малий масштаб бізнесу	Неефективне використання кадрового потенціалу, відсутність розвитку
2	Відсутність HR-відділу	Функції HR виконуються керівником або частково адміністрацією	Обмежені фінансові ресурси	Перевантаження керівника, зниження якості управлінських рішень
3	Неформалізований підбір персоналу	Відсутність чітких критеріїв і процедур найму	Використання особистих контактів, відсутність HR-інструментів	Ризик помилок при підборі, зниження якості персоналу
4	Недосконала система адаптації	Відсутність програм введення в посаду	Невелика чисельність персоналу	Повільна інтеграція нових працівників, зниження продуктивності

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
5	Відсутність системи оцінювання	Не застосовуються KPI та інші методи оцінки	Недостатній рівень управлінських технологій	Неможливість об’єктивної оцінки ефективності праці
6	Обмежена система мотивації	Переважання матеріальних стимулів	Відсутність HR-політики	Низька залученість і лояльність персоналу
7	Відсутність навчання і розвитку	Не організовано системного підвищення кваліфікації	Обмежені ресурси, відсутність стратегії розвитку	Зниження конкурентоспроможності персоналу
8	Низький рівень цифровізації HR	Відсутність HRM-систем, автоматизації	Недостатні інвестиції в технології	Високі витрати часу, низька ефективність процесів
9	Перевантаження працівників	Працівники виконують кілька функцій	Малий штат, універсалізація	Вигорання, зниження якості роботи
10	Ризик втрати персоналу	Міграція, мобілізація, нестабільність	Воєнний стан в Україні	Дефіцит кадрів, зниження стабільності роботи
11	Психологічне навантаження	Стрес через воєнні умови	Зовнішні фактори (війна, невизначеність)	Зниження продуктивності, демотивація
12	Залежність від ключових працівників	Критична роль окремих спеціалістів	Невеликий штат	Ризики зупинки процесів при звільненні

Однією з ключових проблем є відсутність системного підходу до управління персоналом. На підприємстві фактично не сформована цілісна HR-стратегія, яка б узгоджувалася із загальною стратегією розвитку. Управлінські рішення щодо персоналу носять переважно ситуативний характер і залежать від поточних потреб бізнесу.

Суттєвим недоліком є також відсутність формалізованих процедур підбору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу. Процес найму здійснюється переважно на основі особистих контактів або рекомендацій, що може призводити до суб’єктивності у прийнятті рішень і зниження якості кадрового складу.

Проблемою є і недостатній рівень мотивації персоналу. Система стимулювання обмежується, переважно, матеріальними виплатами, при цьому

нематеріальні інструменти (визнання, кар’єрний розвиток, навчання) використовуються фрагментарно або взагалі відсутні. Це може негативно впливати на рівень залученості працівників та їхню лояльність до підприємства.

Важливим аспектом є відсутність системи оцінювання результативності праці. На підприємстві не застосовуються чіткі KPI або інші інструменти контролю ефективності, що ускладнює об’єктивну оцінку внеску кожного працівника та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, слід відзначити низький рівень цифровізації HR-процесів. Відсутність сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM, CRM) обмежує можливості автоматизації кадрових процедур, аналізу даних та підвищення ефективності управління.

В умовах воєнного часу додатковими проблемами стають психологічне навантаження на працівників, ризики їхньої мобілізації або міграції, а також загальне зниження стабільності трудових ресурсів. Це вимагає від підприємства більш гнучких підходів до організації праці, включаючи дистанційні формати роботи та індивідуалізацію умов зайнятості.

Кадровий склад ТОВ «Альфа» характеризується невеликою чисельністю, що є типовим для малого бізнесу, проте водночас забезпечує високу мобільність і швидкість комунікацій. Працівники підприємства, як правило, мають універсальні навички та здатні виконувати різні функції, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Водночас відсутність системного навчання та підвищення кваліфікації обмежує можливості професійного розвитку персоналу. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах швидкого розвитку цифрових технологій.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Альфа» характеризується поєднанням окремих позитивних аспектів (гнучкість, універсальність персоналу, стабільність фінансових показників) та суттєвих

недоліків, пов’язаних із відсутністю стратегічного підходу, формалізованих процедур та сучасних HR-інструментів.

Загальний рівень ефективності управління персоналом можна оцінити як середній: підприємство забезпечує стабільне функціонування та досягнення фінансових результатів, проте має значний потенціал для підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами.

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки та впровадження заходів щодо оптимізації системи управління персоналом, які мають бути спрямовані на формування HR-стратегії, удосконалення мотиваційної політики, впровадження систем оцінювання та розвитку персоналу, а також цифровізацію HR-процесів. Саме ці напрями можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛЬФА»

3.1 Розробка стратегії оптимізації кадрової системи

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією бізнес-процесів та впливом воєнного стану в Україні, ефективність управління персоналом набуває стратегічного значення. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив наявність низки проблем у кадровій системі ТОВ «Альфа», що зумовлює необхідність її комплексної оптимізації. У зв'язку з цим доцільно сформувати цілісну стратегію вдосконалення управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Стратегія оптимізації управління персоналом ТОВ «Альфа»

Стратегія оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Альфа» має базуватися на принципах системності, гнучкості, економічної доцільності, цифровізації та адаптивності до кризових умов. Вона повинна бути інтегрована із загальною стратегією підприємства та спрямована на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 – Модель стратегії оптимізації управління персоналом ТОВ «Альфа»

Ключовою метою стратегії є формування ефективної, гнучкої та сучасної системи управління персоналом, яка забезпечить підвищення продуктивності праці, зміцнення мотивації працівників, розвиток їхніх компетенцій та зниження кадрових ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі стратегічні завдання: формування HR-стратегії, удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, впровадження системи оцінювання результативності праці,

розвиток мотиваційного механізму, цифровізація HR-процесів та забезпечення розвитку персоналу.

Першочерговим етапом оптимізації є розробка HR-стратегії, яка має визначити основні напрями роботи з персоналом у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Альфа» доцільно обрати стратегію розвитку людського капіталу з елементами адаптивного управління.

Ця стратегія передбачає орієнтацію на підвищення кваліфікації працівників, розвиток універсальних компетенцій, здатність до швидкого навчання та адаптації до змін. Особливу увагу слід приділити формуванню кадрового резерву, що дозволить мінімізувати ризики втрати ключових працівників у воєнний період.

З метою підвищення якості кадрового складу необхідно впровадити стандартизовану процедуру підбору персоналу. Вона має включати чітке визначення вимог до кандидатів, використання структурованих співбесід, тестування професійних і особистісних компетенцій, а також застосування сучасних онлайн-платформ для пошуку працівників.

Важливим елементом є також розробка системи адаптації нових працівників, яка повинна передбачати ознайомлення з діяльністю підприємства, наставництво, поступове залучення до виконання обов’язків та оцінку результатів випробувального терміну. Це дозволить скоротити період входження в посаду та підвищити ефективність роботи нових співробітників.

Для підвищення об’єктивності управлінських рішень доцільно запровадити систему оцінювання результативності праці на основі ключових показників ефективності (KPI). Для різних категорій персоналу можуть бути встановлені специфічні показники, зокрема обсяг виконаних робіт, якість послуг, рівень задоволеності клієнтів, дотримання термінів виконання завдань.

Регулярне оцінювання дозволить не лише контролювати ефективність діяльності працівників, але й виявляти потреби у навчанні, формувати кадровий резерв та обґрунтовано приймати рішення щодо винагороди.

Одним із ключових напрямів оптимізації є розвиток комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних інструментів доцільно віднести преміювання за досягнення встановлених KPI, участь у прибутку, доплати за додаткові функції.

Нематеріальна мотивація має включати визнання досягнень, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. В умовах воєнного часу особливого значення набувають заходи підтримки працівників, зокрема забезпечення безпечних умов праці та психологічної допомоги.

Важливим напрямом оптимізації є впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом. Для ТОВ «Альфа» доцільно використовувати доступні та економічно обґрунтовані інструменти, такі як CRM-системи, HRM-платформи, електронний документообіг, системи обліку робочого часу.

Цифровізація дозволить автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність обліку даних, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно організувати систему безперервного навчання працівників. Це може включати внутрішні тренінги, онлайн-курси, участь у професійних заходах, обмін досвідом між працівниками.

Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетенцій, комунікативних навичок та здатності працювати в умовах невизначеності. Інвестування у розвиток персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості послуг.

Важливим елементом стратегії є управління ризиками, пов’язаними з воєнним станом. До основних заходів належать: формування резерву кадрів, впровадження гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість), створення умов для збереження ключових працівників, а також розробка планів дій у кризових ситуаціях.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить досягти таких результатів: підвищення продуктивності праці, зростання рівня мотивації та задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення якості управлінських рішень, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, стратегія оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Альфа» є комплексною та спрямованою на формування сучасної, ефективної та адаптивної кадрової системи, що відповідає викликам сучасного економічного середовища та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом. Очікувані результати та ефект від оптимізації

В умовах сучасного економічного середовища та з урахуванням виявлених проблем у системі управління персоналом ТОВ «Альфа» виникає об’єктивна необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на її вдосконалення. Запропоновані напрями оптимізації мають системний характер і охоплюють усі ключові HR-процеси: підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, розвиток персоналу та цифровізацію управління (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління персоналом ТОВ «Альфа»

Напрям вдосконалення	Заходи / пропозиції	Очікувані результати	Ефект від оптимізації
1	2	3	4
Формування HR-стратегії	Розробка інтегрованої HR-стратегії, узгодженої з бізнес-стратегією підприємства; визначення довгострокових цілей	Узгодженість дій керівництва; стратегічна орієнтація HR-процесів	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу; довгостроковий розвиток підприємства

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Підбір та адаптація персоналу	Впровадження структурованого підбору (тестування, інтерв'ю за компетенціями); розробка адаптаційних програм та наставництва	Скорочення періоду адаптації; підвищення якості підбору	Зменшення кадрових втрат; підвищення продуктивності праці нових співробітників
Оцінювання персоналу	Впровадження KPI для різних категорій працівників; регулярне оцінювання ефективності	Об'єктивна оцінка результативності; виявлення потреб у навчанні	Підвищення прозорості управління; обґрунтована система винагороди; стимулювання досягнення результатів
Мотивація персоналу	Розвиток комплексної системи стимулів (матеріальні та нематеріальні); преміювання, гнучкий графік, соціальна підтримка	Підвищення мотивації та лояльності; зниження плинності кадрів	Збереження ключових працівників; підвищення ефективності роботи
Розвиток та навчання	Організація безперервного навчання; тренінги, онлайн-курси, обмін досвідом; розвиток цифрових компетенцій	Підвищення професійного рівня персоналу; адаптація до нових вимог	Зростання продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності
Цифровізація HR-процесів	Використання HRM-платформ, CRM-систем, електронного документообігу, обліку робочого часу	Автоматизація рутинних процесів; оперативний доступ до даних	Зниження адміністративних витрат; підвищення точності управлінських рішень
Управління кадровими ризиками	Формування кадрового резерву; впровадження гнучких форм зайнятості; планування дій у кризових ситуаціях	Мінімізація ризиків втрати ключових працівників; адаптивність персоналу	Забезпечення безперервності бізнес-процесів; стабільність діяльності підприємства
Комплексний ефект оптимізації	Інтеграція всіх заходів в єдину систему управління персоналом	Підвищення продуктивності праці, мотивації та задоволеності персоналу	Зміцнення конкурентних позицій підприємства; стійкий розвиток у нестабільних умовах

Першочерговою пропозицією є формування та впровадження чіткої HR-стратегії, яка повинна бути інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства. Це дозволить перейти від ситуативного управління персоналом

до стратегічного підходу, орієнтованого на довгостроковий розвиток людського капіталу. Визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом забезпечить узгодженість дій керівництва та сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення є стандартизація процесів підбору персоналу. Доцільно розробити чіткі посадові інструкції, профілі компетенцій для кожної посади, а також впровадити структуровані методи відбору кандидатів, включаючи інтерв'ю за компетенціями та тестування. Використання сучасних цифрових платформ для рекрутингу дозволить розширити коло потенційних кандидатів і підвищити якість підбору персоналу.

Значну увагу слід приділити вдосконаленню процесу адаптації нових працівників. Запровадження адаптаційних програм, системи наставництва та чітких планів входження в посаду сприятиме скороченню періоду адаптації та підвищенню продуктивності праці нових співробітників. Це особливо актуально в умовах високої плинності кадрів і нестабільності ринку праці.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи оцінювання результативності праці на основі ключових показників ефективності (KPI). Розробка індивідуальних та командних показників дозволить забезпечити об'єктивну оцінку внеску кожного працівника у досягнення цілей підприємства. Регулярне оцінювання сприятиме підвищенню прозорості управління, формуванню справедливої системи винагороди та стимулюванню досягнення високих результатів.

Удосконалення системи мотивації персоналу має передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Окрім традиційної заробітної плати та премій, доцільно впровадити систему бонусів за досягнення KPI, гнучкі форми оплати праці, а також нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень. В умовах воєнного часу особливого значення набуває

соціальна підтримка працівників, забезпечення безпечних умов праці та підтримка психологічного стану персоналу.

Окремим напрямом оптимізації є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Доцільно впровадити безперервне навчання, яке може включати внутрішні тренінги, онлайн-курси, обмін досвідом та розвиток цифрових компетенцій. Це дозволить підвищити професійний рівень персоналу та забезпечити адаптацію до нових вимог ринку.

Не менш важливим є впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом. Використання HRM-систем, CRM-платформ, електронного документообігу та систем обліку робочого часу дозволить автоматизувати рутинні процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити точність управлінських рішень. Цифровізація також сприятиме підвищенню прозорості HR-процесів і доступності інформації.

З метою мінімізації ризиків, пов’язаних із воєнним станом, доцільно впровадити заходи з управління кадровими ризиками. Це включає формування кадрового резерву, впровадження гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість), а також розробку планів дій у кризових ситуаціях. Особливу увагу слід приділити утриманню ключових працівників шляхом створення сприятливих умов праці та розвитку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти суттєвих позитивних змін у діяльності підприємства. Очікується підвищення продуктивності праці за рахунок більш ефективного використання трудових ресурсів і впровадження системи оцінювання результативності. Зростання рівня мотивації та задоволеності персоналу сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Важливим результатом стане також підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню сучасних HR-інструментів та цифрових технологій. Автоматизація процесів дозволить зменшити витрати часу та

ресурсів, а також підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

У довгостроковій перспективі реалізація стратегії оптимізації сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Альфа», підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності. Таким чином, удосконалення системи управління персоналом виступає не лише внутрішнім резервом підвищення ефективності, але й важливим стратегічним чинником розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної кадрової системи підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності використання людських ресурсів як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації економіки та посилення кадрових ризиків.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Альфа».

Об’єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства, а предметом – сукупність теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності кадрової системи.

У роботі надано характеристику ТОВ «Альфа» як багатопрофільного підприємства малого бізнесу, що здійснює діяльність у сфері надання послуг, торгівлі та оренди. Підприємство характеризується гнучкою організаційною структурою, невеликою чисельністю персоналу та диверсифікованою діяльністю, що забезпечує певну стійкість у кризових умовах.

Проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства засвідчив загалом стабільну динаміку основних показників. Зокрема, спостерігається зростання доходу та прибутковості, підвищення продуктивності праці та збереження прийнятного рівня рентабельності витрат на персонал. Водночас виявлено певні обмеження, пов’язані з недостатністю фінансових ресурсів та необхідністю підвищення ефективності їх використання.

SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства, серед яких гнучкість управління, диверсифікація діяльності та

наявність досвіду роботи, а також слабкі сторони – відсутність системного підходу до управління персоналом, недостатній рівень цифровізації та обмеженість ресурсів. Серед можливостей визначено розвиток онлайн-діяльності, цифровізацію та вихід на нові ринки, тоді як основними загрозами є зниження платоспроможності населення, кадрові ризики, пов'язані з війною, та нестабільність економічного середовища.

Аналіз проблем та ефективності управління персоналом показав, що на підприємстві відсутня цілісна HR-стратегія, не сформовані формалізовані процедури підбору, адаптації та оцінювання персоналу, обмежено використання мотиваційних інструментів та сучасних цифрових технологій.

Загальний рівень ефективності управління персоналом оцінено як середній, що свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення.

У результаті дослідження було розроблено комплексну стратегію оптимізації системи управління персоналом, яка включає: формування HR-стратегії, удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, впровадження системи оцінювання на основі KPI, розвиток мотиваційного механізму, організацію безперервного навчання та цифровізацію HR-процесів.

Особливу увагу приділено управлінню кадровими ризиками в умовах воєнного стану, зокрема через формування кадрового резерву та впровадження гнучких форм зайнятості.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів та покращенню фінансових результатів підприємства.

Розрахунки свідчать про можливе підвищення рентабельності витрат на персонал, зростання виручки на одного працівника та оптимізацію витрат за рахунок автоматизації HR-процесів.

У процесі виконання роботи було здійснено теоретичне узагальнення сутності системи управління персоналом, проаналізовано сучасні підходи до

її оптимізації, проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, розроблено практичні рекомендації та обґрунтовано їх ефективність.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці комплексного підходу до оптимізації системи управління персоналом малого підприємства з урахуванням умов воєнного часу, що поєднує елементи стратегічного, цифрового та адаптивного управління.

Практична цінність роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «Альфа» та інших підприємств малого бізнесу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Отже, у кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання. Запропоновані заходи щодо оптимізації системи управління персоналом є обґрунтованими, економічно доцільними та спрямованими на забезпечення стійкого розвитку підприємства. У цілому результати дослідження підтверджують, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853.

2. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 220-226. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.220.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

4. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10.

5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.

7. Гук В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *Економіка та суспільство.* 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50.

8. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021.

9. Діденко О., Мирошниченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. Випуск 3(90). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022.

10. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104-108. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19.

11. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / Пер. з англ. Т. Літенської. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

12. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск № 3. 2021. С. 1-6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/202131-20.

13. Зеленко О., Смаглій А. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26.

14. Краснокутська Н. С. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. Харків : ХНЕУ, 2020.

15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020.

16. Лозова О. М., Демченко В. О. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45-49. DOI: DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.45.

17. Меліхова Т. О., Садовий П. С. Аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 60-67. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.60.

18. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35-37.

19. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160-174. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12.

20. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

21. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94-100.

22. Соловйов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 50. 2024. С. 48-53. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7.

23. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської Політехніки*. 2023. № 3. С. 88-100.

24. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.

25. ТОВ «Альфа». *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/20485293/ (дата звернення: 10.04.2026).

26. ТОВ «Альфа». *Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/20485293 (дата звернення: 10.04.2026).

27. Устіловська А. С., Безрук С. О. Стадійність управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. Випуск 4(90). С. 60-66. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-60-66.

28. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12.

29. Шевченко Л., Зачосова Н. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147-151. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24.

30. Шишкін В., Шишкіна О. Персонал в системі управління комерційною логістикою підприємства: проблеми і шляхи їх вирішення. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Випуск 3(05). С. 70-77. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-09.

31. Шкуренко О. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 239-245. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245.

32. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

33. Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 24. С. 249-254. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26.

34. Юрчук Н. П., Захарчук Д. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.12.

35. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*. 2021. Vol. 47(6). Pp. 1237-1245. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206321995540.

36. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London: Palgrave Macmillan, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-137-47438-0.

37. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020.

38. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson, 2021.

39. Storey J., Ulrich D., Wright P. The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. Routledge, 2023. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003006609.

40. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Alexandria: SHRM, 2019. DOI: https://doi.org/10.4324/9781351056578.