

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В
ТОВ «ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ КІЛІЯ»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Оксана МЕЛЬНИЧУК _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії і економіки
підприємства
Ольга ЗАМЛИНСЬКА

Виконав здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Алла ЯЦИШИНА

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних
досліджень. Використання ідей і
текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело*

_____ Алла ЯЦИШИНА

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Яцишиної Алла Леонідівна

1. Тема роботи: «Кадровий менеджмент та його удосконалення в ТОВ «Зерновий термінал Кілія» Одеського району Одеської області»,
керівник роботи к.е.н., доцент Оксана МЕЛЬНИЧУК затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету «06» листопада 2025 р. №220 .

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 03 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку системи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність, зміст та еволюція кадрового менеджменту;
- визначити основні функції та методи кадрового менеджменту;
- вивчити сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити організаційно-економічна характеристику кадрового менеджменту та діяльності підприємства
- проаналізувати кадровий склад та кадрову політику підприємства
- оцінити ефективності кадрового менеджменту в ТОВ «Зерно. термінал Кілія»

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати пропозиції щодо впровадження системи KPI для оцінювання персоналу товариства;

– визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»;

– визначити пропозиції щодо формування системи розвитку персоналу.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Основні підходи до трактування поняття «кадровий менеджмент». Еволюція концепцій управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту. Основні функції кадрового менеджменту. Класифікація методів кадрового менеджменту. Переваги та недоліки основних методів кадрового менеджменту. Сучасні методи оцінювання персоналу. Сучасні підходи до управління персоналом. Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління персоналом.

6.2. До аналітичного розділу:

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Ранжування факторів зовнішнього середовища за рівнем впливу на діяльність ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Аналіз динаміки активів підприємства у 2020 – 2025 рр., тис. грн.. Аналіз динаміки джерел формування капіталу підприємства у 2020–2025 рр.. Організаційна структура управління ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Структура персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Зерновий термінал Кілія» у 2023 – 2025 рр.. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Зерновий термінал Кілія» (сильні та слабкі сторони). SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Зерновий термінал Кілія» (можливості та загрози). Матриця кадрових стратегій. Показники кадрової ефективності. Оцінка принципів кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Методи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Напрями розвитку персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Показники оцінки ефективності кадрового менеджменту. Показники оцінки ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» за 2023-2025 рр.. Експертна оцінка ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» у 2023–2025 рр.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Комплексна система оцінювання персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Система KPI для працівників ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Етапи впровадження системи KPI в ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Прогноз впливу KPI на дисципліну праці. Прогноз зміни показників руху персоналу. Використання результатів KPI у кадровому менеджменті. Очікувані результати впровадження системи KPI. Матриця компетенцій виробничого персоналу. Матриця компетенцій керівників структурних підрозділів. Критерії оцінювання потенціалу розвитку персоналу. Матриця «результативність – потенціал». Прогнозні витрати на автоматизацію процесу оцінювання персоналу. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Заходи щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Система внутрішніх комунікацій підприємства. Кар'єрні траєкторії розвитку працівників

підприємства. Прогноз зміни рівня задоволеності персоналу. Механізм впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства. Очікувані результати впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу. Етапи формування кадрового резерву. Категорії кадрового резерву підприємства. Зміст корпоративного центру навчання ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Функції корпоративного центру навчання ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Очікувані результати впровадження системи розвитку персоналу.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	03.06.26	0,1	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	4.06.26– 09.06.26	0	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Алла ЯЦИШИНА

Наукова керівниця: _____ Оксана МЕЛЬНИЧУК

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Яцишина А.Л. Кадровий менеджмент та його удосконалення в ТОВ «Зерновий термінал Кілія» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських процесів, посилення конкуренції за трудові ресурси та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Від рівня організації кадрового менеджменту залежить продуктивність праці, ефективність використання трудового потенціалу, стабільність виробничих процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Особливої актуальності питання кадрового менеджменту набувають для підприємств транспортно-логістичної та виробничої інфраструктури України, діяльність яких здійснюється в умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, зміни логістичних маршрутів та необхідності підтримання безперервності операційної діяльності. За таких умов підприємства змушені формувати ефективну кадрову політику, удосконалювати систему мотивації персоналу, підвищувати результативність праці та впроваджувати сучасні інструменти оцінювання й розвитку персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад кадрового менеджменту та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, зміст та еволюція кадрового менеджменту;
- визначити основні функції та методи кадрового менеджменту;
- вивчити сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику кадрового менеджменту та діяльності підприємства
- проаналізувати кадровий склад та кадрову політику підприємства
- оцінити ефективності кадрового менеджменту в ТОВ «Зерновий термінал Кілія»
- запропонувати пропозиції щодо впровадження системи КРІ для оцінювання персоналу товариства;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»;
- визначити пропозиції щодо формування системи розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку системи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали сучасні концепції управління персоналом та кадрового менеджменту. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний підхід - для комплексного дослідження кадрової системи підприємства; економіко-статистичні методи - для оцінювання показників кадрового складу та оплати праці; порівняльний аналіз - для дослідження динаміки показників; SWOT та PEST-аналіз - для оцінювання кадрової політики; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи кадрового менеджменту на підприємстві. Розкрито сутність, зміст та еволюцію кадрового менеджменту, узагальнено наукові підходи до трактування його економічної природи та визначено роль людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано основні функції, принципи та методи кадрового менеджменту, а також сучасні підходи до формування і розвитку системи управління персоналом. Особливу увагу приділено стратегічному, компетентнісному, процесному та людиноцентричному підходам до управління персоналом, а також сучасним тенденціям цифровізації HR-процесів та розвитку людського капіталу.

У другому розділі здійснено аналіз системи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Проведено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, досліджено організаційно-економічні результати його діяльності та особливості кадрового забезпечення. Проаналізовано кадровий склад, структуру персоналу, фонд оплати праці, систему мотивації та кадрову політику підприємства. Виконано SWOT-аналіз кадрової політики, оцінено ефективність кадрового менеджменту на основі показників продуктивності праці, використання фонду оплати праці, кадрової стабільності та результативності використання трудового потенціалу. За результатами дослідження виявлено основні переваги та проблемні аспекти функціонування системи управління персоналом підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Розроблено пропозиції щодо впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності працівників та підвищення об'єктивності кадрових рішень. Запропоновано заходи з удосконалення системи мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою працівників. Розроблено рекомендації щодо формування системи розвитку персоналу, які передбачають впровадження внутрішнього навчання, формування кадрового резерву, оцінювання компетентностей працівників та планування їх професійного розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню кадрової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту підприємства шляхом підвищення ефективності системи мотивації, розвитку персоналу та впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності праці, що сприятиме зміцненню кадрової стійкості та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 45 таблиць, 12 рисунки, додатки. Перелік посилань нараховує 71 найменування.

Ключові слова: кадровий менеджмент, система управління персоналом, кадрова політика підприємства, людський капітал, трудові ресурси, мотивація праці, розвиток персоналу, оцінювання ефективності персоналу, ключові показники ефективності (KPI), кадрова стійкість.

ЗМІСТ

_Тoc232260412

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність, зміст та еволюція кадрового менеджменту	6
1.2 Основні функції та методи кадрового менеджменту	12
1.3 Сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ КІЛІЯ» ТА СИСТЕМИ ЙОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	25
2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	25
2.2 Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства	32
2.3 Оцінка ефективності кадрового менеджменту та діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія»	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ КІЛІЯ»	47
3.1 Впровадження системи КРІ для оцінювання персоналу товариства	47
3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»	58
3.3 Формування системи розвитку персоналу	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських процесів, посилення конкуренції за трудові ресурси та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Від рівня організації кадрового менеджменту залежить продуктивність праці, ефективність використання трудового потенціалу, стабільність виробничих процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Особливої актуальності питання кадрового менеджменту набувають для підприємств транспортно-логістичної та виробничої інфраструктури України, діяльність яких здійснюється в умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, зміни логістичних маршрутів та необхідності підтримання безперервності операційної діяльності. За таких умов підприємства змушені формувати ефективну кадрову політику, удосконалювати систему мотивації персоналу, підвищувати результативність праці та впроваджувати сучасні інструменти оцінювання й розвитку персоналу.

ТОВ «Зерновий термінал Кілія» здійснює діяльність у сфері виробничо-логістичного забезпечення процесів перевалки та зберігання зернових вантажів, що обумовлює підвищені вимоги до організації кадрової роботи, професійної підготовки працівників, координації виробничих процесів та підтримання кадрової стійкості підприємства. У зв'язку з цим питання вдосконалення кадрового менеджменту та підвищення ефективності використання трудового потенціалу набувають важливого теоретичного і практичного значення.

Проблематика кадрового менеджменту та управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління персоналом зробили В. М. Данюк, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Л. В. Балабанова, Н. Л. Гавкалова, В. А. Савченко, М. В. Семикіна, З. М. Пушкар, Ю. І. Палеха та інші автори. У їхніх працях досліджено

сутність кадрового менеджменту, принципи формування кадрової політики, підходи до мотивації працівників, розвитку персоналу та забезпечення ефективного використання людського капіталу.

Теоретичні та методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств, управління трудовими ресурсами та підвищення ефективності функціонування організацій досліджували А. В. Шегда, О. М. Грішнова, Т. В. Білорус, О. О. Морушко, Н. П. Базалійська та інші науковці. У їхніх роботах розглянуто сучасні концепції управління персоналом, механізми формування кадрового потенціалу та підходи до оцінювання результативності праці.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації сучасних інструментів кадрового менеджменту до діяльності підприємств транспортно-логістичного профілю в умовах нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту кадрів та необхідності забезпечення безперервності виробничих процесів. Саме це обумовило вибір теми дослідження, визначення його мети та завдань.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад кадрового менеджменту та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність, зміст та еволюція кадрового менеджменту;
- визначити основні функції та методи кадрового менеджменту;
- вивчити сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику кадрового менеджменту та діяльності підприємства
- проаналізувати кадровий склад та кадрову політику підприємства
- оцінити ефективності кадрового менеджменту в ТОВ «Зерновий термінал Кілія»
- запропонувати пропозиції щодо впровадження системи КРІ для оцінювання персоналу товариства;

- визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»;
- визначити пропозиції щодо формування системи розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку системи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали сучасні концепції управління персоналом та кадрового менеджменту. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний підхід - для комплексного дослідження кадрової системи підприємства; економіко-статистичні методи - для оцінювання показників кадрового складу та оплати праці; порівняльний аналіз - для дослідження динаміки показників; SWOT та PEST-аналіз - для оцінювання кадрової політики; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних учених, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні джерела інформації, а також внутрішня документація та звітність ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту підприємства шляхом підвищення ефективності системи мотивації, розвитку персоналу та впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності праці, що сприятиме зміцненню кадрової стійкості та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та еволюція кадрового менеджменту

В умовах трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби та швидкого розвитку технологій особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме персонал є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності, стабільності функціонування та довгострокового розвитку. У зв'язку з цим кадровий менеджмент виступає ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації.

У науковій літературі кадровий менеджмент розглядається як особливий напрям управлінської діяльності, що охоплює комплекс принципів, методів, інструментів та заходів щодо формування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Його головною особливістю є спрямованість на людський фактор як основний ресурс організації, здатний створювати додану вартість та забезпечувати ефективність господарської діяльності.

Сутність кадрового менеджменту полягає у створенні умов для максимально ефективного використання трудового потенціалу працівників шляхом узгодження інтересів персоналу та підприємства. При цьому особлива увага приділяється забезпеченню балансу між економічними цілями організації та соціальними потребами працівників [7].

У сучасних умовах кадровий менеджмент виконує низку важливих функцій, пов'язаних із забезпеченням підприємства кваліфікованими кадрами, організацією праці, професійним розвитком працівників, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та підтриманням високого рівня трудової мотивації.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до трактування поняття «кадровий менеджмент»

Підхід	Характеристика
Функціональний	Розглядає кадровий менеджмент як сукупність функцій з планування, добору, розвитку та оцінювання персоналу
Процесний	Трактує кадровий менеджмент як безперервний процес управління людськими ресурсами
Системний	Визначає кадровий менеджмент як взаємопов'язану систему елементів управління персоналом
Стратегічний	Орієнтує кадрову діяльність на досягнення довгострокових цілей підприємства
Соціально-психологічний	Акцентує увагу на розвитку особистості працівника та формуванні сприятливого трудового середовища

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [1,5,7,9]

Системний підхід до кадрового менеджменту передбачає розгляд персоналу як складної соціально-економічної системи, що взаємодіє з усіма підсистемами підприємства. У такому випадку кадровий менеджмент не обмежується виконанням окремих адміністративних функцій, а виступає важливою складовою загальної системи управління організацією.

Важливим аспектом кадрового менеджменту є формування кадрової політики підприємства. Кадрова політика являє собою систему принципів, норм і правил роботи з персоналом, що визначають стратегічні напрями управління трудовими ресурсами. Вона забезпечує узгодженість кадрових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Основними завданнями кадрового менеджменту є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, підвищення продуктивності праці, формування ефективної системи мотивації, розвиток професійних компетенцій персоналу та створення сприятливих умов праці. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку [15].

Сучасний кадровий менеджмент ґрунтується на принципах системності, комплексності, науковості, економічної доцільності, соціальної відповідальності та

стратегічної орієнтації. Дотримання зазначених принципів забезпечує ефективне функціонування системи управління персоналом і сприяє досягненню балансу між інтересами роботодавця та працівників.

Особливе значення в сучасних умовах набуває концепція людського капіталу, відповідно до якої знання, навички, професійний досвід та творчий потенціал працівників розглядаються як важливий актив підприємства. Інвестиції в навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як довгострокові вкладення, що забезпечують зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності організації.

Таким чином, кадровий менеджмент є складною багатофункціональною системою, спрямованою на формування, розвиток та ефективне використання людського потенціалу підприємства. Його значення постійно зростає в умовах сучасної економіки, де саме персонал стає головним джерелом інновацій, конкурентних переваг та стійкого розвитку організації [13,57].

Розвиток теорії та практики кадрового менеджменту нерозривно пов'язаний з еволюцією наукових підходів до управління персоналом. Зміна економічних умов, технологічний прогрес та трансформація соціально-трудових відносин зумовили перегляд ролі працівника в діяльності підприємства. Якщо на початкових етапах розвитку менеджменту працівник розглядався переважно як елемент виробничого процесу, то сучасні концепції визначають його як ключовий стратегічний ресурс організації.

Перші наукові підходи до управління персоналом сформувалися в межах класичної школи менеджменту. Представники цього напрямку основну увагу приділяли підвищенню продуктивності праці шляхом раціональної організації виробничих процесів. Працівник розглядався як виконавець чітко визначених операцій, а головним інструментом впливу виступала матеріальна винагорода. Однак із розвитком виробництва стало очевидним, що ефективність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, але й від соціально-психологічних факторів [9].

Подальший розвиток управлінської науки привів до формування школи людських відносин, представники якої довели важливість міжособистісних

взаємин у трудовому колективі. Дослідження показали, що продуктивність праці значною мірою залежить від морально-психологічного клімату, задоволеності працівників умовами праці та стилем керівництва. Саме в цей період почали активно розвиватися методи мотивації, командної роботи та соціального управління персоналом.

У другій половині XX століття сформувалася концепція управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал почали розглядати як особливий вид капіталу, що потребує постійного розвитку та інвестування. Головна увага стала приділятися підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їхніх компетенцій та створенню умов для реалізації професійного потенціалу [44].

Таблиця 1.2 - Еволюція концепцій управління персоналом

Період	Концепція	Характеристика
Кінець XIX – початок XX ст.	Управління трудовими ресурсами	Працівник розглядається як фактор виробництва
1920–1950 рр.	Школа людських відносин	Увага до соціально-психологічних аспектів праці
1960–1980 рр.	Управління персоналом	Комплексне використання кадрових технологій
1980–2000 рр.	Управління людськими ресурсами	Персонал визнається стратегічним ресурсом
З 2000 р. до сьогодні	Стратегічний HR-менеджмент	Інтеграція кадрової політики зі стратегією підприємства

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [3,17, 22,65]

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до кадрового менеджменту. Його сутність полягає в інтеграції кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Це означає, що всі рішення щодо формування, розвитку та використання персоналу повинні відповідати довгостроковим цілям організації та сприяти зміцненню її конкурентних переваг.

Одним із ключових напрямів розвитку кадрового менеджменту є цифровізація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину кадрової роботи, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та покращити якість аналізу кадрової інформації. Сучасні HRM-системи забезпечують ведення кадрового

обліку, оцінювання персоналу, планування кар'єри, навчання працівників та моніторинг ефективності кадрової політики [2,61].

Важливою тенденцією сучасного кадрового менеджменту є впровадження компетентнісного підходу. Відповідно до цього підходу оцінювання працівників здійснюється не лише за результатами праці, а й за рівнем розвитку професійних та особистісних компетенцій. Компетентність працівника розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду, особистісних характеристик і моделей поведінки, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Суттєвий вплив на розвиток кадрового менеджменту здійснюють процеси глобалізації. Вони сприяють посиленню конкуренції за висококваліфікованих фахівців, розвитку міжнародної мобільності персоналу та поширенню кращих світових практик управління людськими ресурсами. У таких умовах підприємства змушені приділяти більше уваги формуванню привабливого іміджу, розвитку корпоративної культури та створенню сприятливих умов праці.

Таблиця 1. 3 - Сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту

Тенденція	Характеристика
Цифровізація HR-процесів	Використання інформаційних систем управління персоналом
Управління талантами	Виявлення та розвиток перспективних працівників
Компетентнісний підхід	Орієнтація на розвиток професійних компетенцій
HR-аналітика	Використання даних для прийняття кадрових рішень
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна та змішана робота
Розвиток бренду роботодавця	Формування позитивного іміджу підприємства
Безперервне навчання	Постійне підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [1,3,7,8,12,15]

Однією з найважливіших складових сучасного кадрового менеджменту є корпоративна культура. Вона являє собою систему цінностей, норм поведінки, традицій та правил, які поділяються працівниками організації. Корпоративна культура сприяє формуванню єдиного бачення цілей підприємства, зміцненню командної взаємодії та підвищенню рівня лояльності персоналу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває HR-аналітика, яка передбачає використання статистичних даних та аналітичних інструментів для оцінювання ефективності кадрової діяльності. Завдяки HR-аналітиці керівництво підприємства отримує можливість прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати ризики плинності кадрів, визначати фактори продуктивності праці та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

В умовах цифрової трансформації економіки змінюються також вимоги до компетенцій працівників. Поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набувають цифрові навички, здатність до швидкого навчання, адаптивність, комунікабельність та вміння працювати в команді. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.

Отже, кадровий менеджмент являє собою складну багаторівневу систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує ефективне формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Його роль у сучасних умовах господарювання постійно зростає, оскільки саме персонал стає основним джерелом інновацій, конкурентних переваг та довгострокового розвитку організації. Ефективний кадровий менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, покращенню соціально-психологічного клімату та досягненню стратегічних цілей підприємства. Саме тому вдосконалення системи управління персоналом є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасних підприємств незалежно від сфери їх діяльності та масштабів функціонування [21,34,36,47].

Таким чином, кадровий менеджмент є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та охоплює комплекс заходів щодо планування, формування, розвитку, мотивації й ефективного використання персоналу. У сучасних умовах він набуває стратегічного характеру та розглядається як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Результативність кадрового менеджменту безпосередньо впливає на економічні показники діяльності організації, рівень продуктивності праці, ефективність використання трудового потенціалу та можливості сталого розвитку підприємства.

1.2 Основні функції та методи кадрового менеджменту

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом. У сучасних умовах господарювання кадровий менеджмент виступає не лише як система забезпечення підприємства трудовими ресурсами, але й як важливий інструмент досягнення стратегічних цілей організації. Реалізація кадрової політики підприємства здійснюється через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій та застосування відповідних методів управлінського впливу на персонал.

Функції кадрового менеджменту являють собою відносно самостійні напрями діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного формування, використання, розвитку та мотивації персоналу. Вони визначають зміст кадрової роботи та забезпечують реалізацію основних завдань управління людськими ресурсами. Система функцій кадрового менеджменту формується під впливом специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, масштабів виробництва та особливостей зовнішнього середовища.

У науковій літературі виділяють загальні та спеціальні функції кадрового менеджменту. Загальні функції властиві будь-якій управлінській діяльності та охоплюють планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Спеціальні функції безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом і включають кадрове планування, підбір та найм працівників, оцінювання персоналу, навчання, розвиток і формування кадрового резерву [5,7,14,21,28,32,44].

Провідне місце серед функцій кадрового менеджменту займає кадрове планування. Воно являє собою процес визначення поточної та перспективної потреби підприємства в персоналі відповідно до стратегічних і тактичних цілей його розвитку. Завдяки кадровому плануванню забезпечується своєчасне комплектування штату працівників необхідної кваліфікації та оптимізація витрат на персонал.

Таблиця 1.4 - Основні функції кадрового менеджменту

Функція	Характеристика
Планування персоналу	Визначення потреби підприємства в трудових ресурсах
Підбір і найм персоналу	Пошук, відбір та прийняття працівників на роботу
Адаптація персоналу	Пристосування нових працівників до умов діяльності підприємства
Оцінювання персоналу	Визначення рівня професійних компетенцій та результатів праці
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації та професійне вдосконалення працівників
Мотивація персоналу	Формування системи стимулювання праці
Управління кар'єрою	Планування професійного та посадового зростання працівників
Контроль кадрової діяльності	Моніторинг ефективності роботи персоналу

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [19,21,23,41]

Однією з найважливіших функцій кадрового менеджменту є підбір і найм персоналу. Саме від якості цього процесу залежить рівень кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах відбір працівників здійснюється на основі комплексної оцінки професійних, особистісних та психологічних характеристик кандидатів. Використовуються різноманітні інструменти відбору, серед яких співбесіди, тестування, оцінювання компетенцій та аналіз попереднього досвіду роботи.

Після прийняття працівника на роботу важливого значення набуває його адаптація до умов діяльності підприємства. Процес адаптації спрямований на ознайомлення нового співробітника з корпоративною культурою, організаційною структурою, посадовими обов'язками та внутрішніми правилами підприємства. Ефективна адаптація сприяє швидкому включенню працівника в трудовий процес та підвищенню його продуктивності.

Особливе місце серед функцій кадрового менеджменту посідає оцінювання персоналу. Воно дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, ступінь виконання ними посадових обов'язків та потенційні можливості подальшого розвитку. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо просування працівників по службі, формування кадрового резерву, визначення потреби в навчанні та удосконалення системи мотивації [24,39].

У сучасних умовах господарювання значна увага приділяється навчанню та розвитку персоналу. Швидкі зміни технологій, цифровізація бізнес-процесів та зростання конкуренції обумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та формуванню інноваційного потенціалу підприємства.

Важливою функцією кадрового менеджменту виступає мотивація персоналу. Її основною метою є формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та реалізації цілей підприємства. Система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки та інші виплати, тоді як нематеріальна мотивація охоплює можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, визнання досягнень і створення комфортних умов праці.

Поряд із функціями кадрового менеджменту важливе значення мають методи управління персоналом. Методи кадрового менеджменту являють собою способи та прийоми впливу на працівників з метою забезпечення ефективної трудової діяльності та досягнення цілей підприємства. Вибір методів управління залежить від особливостей діяльності організації, складу персоналу та конкретних управлінських завдань.

Традиційно всі методи кадрового менеджменту поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп має власні особливості та механізми впливу на поведінку працівників.

Таблиця 1.5 - Класифікація методів кадрового менеджменту

Група методів	Зміст методів
Адміністративні	Накази, розпорядження, інструкції, регламенти
Економічні	Заробітна плата, преміювання, участь у прибутках
Соціально-психологічні	Переконання, мотивація, корпоративна культура, моральне стимулювання

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [19,22,33,41]

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні владних повноважень керівництва та передбачають обов'язкове виконання встановлених вимог. Їх застосування забезпечує підтримання трудової дисципліни, координацію

діяльності працівників та дотримання внутрішніх правил підприємства. Основними інструментами адміністративного впливу є накази, розпорядження, посадові інструкції, стандарти та нормативні документи.

Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів та економічних інтересів працівників. Саме вони забезпечують безпосередній зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди. Застосування економічних методів сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню відповідальності працівників за результати діяльності та досягненню високих показників ефективності.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Вони базуються на врахуванні соціальних потреб людини, її цінностей, мотивів та особистісних характеристик.

Поділ методів кадрового менеджменту на адміністративні, економічні та соціально-психологічні є традиційним у теорії управління, однак у сучасних умовах вони не застосовуються ізольовано. Найбільша ефективність досягається завдяки їх комплексному використанню, що дозволяє враховувати як економічні інтереси працівників, так і соціально-психологічні аспекти трудової діяльності. Саме поєднання різних методів управлінського впливу забезпечує формування високоефективної системи управління персоналом.

У сучасних умовах економічні методи доповнюються системами ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють пов'язати рівень винагороди працівників із досягненням конкретних результатів діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати роботи та стимулює досягнення стратегічних цілей підприємства [58,61].

Не менш важливу роль у кадровому менеджменті відіграють соціально-психологічні методи управління. Їх використання ґрунтується на врахуванні психологічних особливостей працівників, їхніх соціальних потреб, цінностей та мотиваційних установок. Основною метою застосування соціально-психологічних

методів є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури та забезпечення високого рівня залученості персоналу.

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки основних методів кадрового менеджменту

Група методів	Переваги	Недоліки
Адміністративні	Швидкість впливу, чіткість виконання завдань	Обмеження ініціативності працівників
Економічні	Висока мотиваційна ефективність, орієнтація на результат	Потребують значних фінансових ресурсів
Соціально-психологічні	Формують позитивний клімат та лояльність персоналу	Результати проявляються поступово

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [25,31,65]

Соціально-психологічні методи включають переконання, моральне стимулювання, наставництво, командування, розвиток корпоративної культури, проведення тренінгів та заходів щодо згуртування колективу. Вони сприяють розвитку міжособистісних відносин, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Важливим напрямом реалізації функцій кадрового менеджменту є оцінювання персоналу. У сучасній практиці використовуються різноманітні методики оцінювання, які дозволяють визначити рівень професійної компетентності працівників, результативність їх діяльності та перспективи подальшого розвитку.

До найбільш поширених методів оцінювання персоналу належать атестація працівників, оцінювання за компетенціями, метод управління за цілями, метод «360 градусів», рейтингова оцінка та центр оцінювання. Кожен із цих методів має власні переваги та особливості застосування.

Метод оцінювання за компетенціями передбачає визначення рівня володіння працівником професійними знаннями, навичками та особистісними характеристиками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Його застосування дозволяє більш об'єктивно оцінити потенціал працівника та визначити напрями його подальшого розвитку.

Метод «360 градусів» базується на отриманні інформації про працівника від різних груп респондентів: керівників, колег, підлеглих та самого працівника. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку професійної діяльності та дозволяє виявити сильні й слабкі сторони персоналу.

Таблиця 1.7 - Сучасні методи оцінювання персоналу

Метод	Характеристика	Переваги
Атестація	Періодична оцінка професійних якостей	Простота застосування
Оцінювання компетенціями	Аналіз професійних і особистісних компетенцій	Висока об'єктивність
Метод «360 градусів»	Комплексна оцінка з різних джерел	Повнота інформації
Центр оцінювання	Моделювання робочих ситуацій	Висока точність результатів

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [18,22,57]

Особливе значення в сучасному кадровому менеджменті має управління професійним розвитком персоналу. Професійний розвиток являє собою цілеспрямований процес удосконалення знань, навичок та компетенцій працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності. Основними інструментами професійного розвитку виступають навчання, підвищення кваліфікації, стажування, коучинг та наставництво.

У сучасних організаціях розвиток персоналу розглядається як довгострокова інвестиція в людський капітал. Витрати на навчання працівників сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, прискоренню впровадження інновацій та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Не менш важливим напрямом кадрового менеджменту є формування кадрового резерву. Наявність кадрового резерву дозволяє підприємству оперативно заміщувати вакантні посади, забезпечувати наступність управління та мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Формування резерву здійснюється на основі оцінювання потенціалу працівників та прогнозування їх кар'єрного розвитку.

Таким чином, функції та методи кадрового менеджменту утворюють єдину систему управлінського впливу, спрямовану на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Їх комплексне застосування створює умови для підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

1.3 Сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом підприємства

В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набуває формування ефективної системи управління персоналом підприємства. Людські ресурси сьогодні розглядаються не лише як фактор виробництва, а як стратегічний актив організації, здатний забезпечувати її інноваційний розвиток, адаптивність до змін та довгострокову конкурентоспроможність. У зв'язку з цим сучасні підприємства приділяють значну увагу вдосконаленню підходів до управління персоналом, орієнтуючись на світові практики та новітні концепції HR-менеджменту.

Система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, процедур та управлінських рішень, спрямованих на формування, використання, розвиток і мотивацію персоналу підприємства. Ефективність функціонування цієї системи значною мірою визначає результативність діяльності організації загалом, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих, фінансових та стратегічних цілей підприємства.

Сучасні наукові підходи до управління персоналом базуються на концепції людського капіталу. Відповідно до цієї концепції працівники розглядаються як носії знань, професійних навичок, компетенцій та інноваційного потенціалу, які здатні створювати додану вартість та забезпечувати економічне зростання підприємства. Саме тому інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як один із найефективніших напрямів підвищення конкурентоспроможності організації [15].

На сучасному етапі розвитку менеджменту все більшого поширення набуває стратегічний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає в інтеграції кадрової політики з корпоративною стратегією підприємства. У межах цього підходу персонал розглядається як важливий інструмент реалізації довгострокових цілей організації, а всі кадрові рішення приймаються з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, але й формування кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється прогнозуванню потреб у персоналі, розвитку ключових компетенцій, формуванню кадрового резерву та управлінню талантами.

Таблиця 1.8 - Сучасні підходи до управління персоналом

Підхід	Основна характеристика
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства
Компетентнісний	Орієнтація на розвиток професійних компетенцій працівників
Процесний	Розгляд кадрового менеджменту як сукупності взаємопов'язаних процесів
Системний	Управління персоналом як єдиною цілісною системою
Людиноцентричний	Орієнтація на потреби, розвиток та добробут працівників
Інноваційний	Використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [2,4,5,17]

Одним із найпоширеніших сучасних підходів є компетентнісний підхід, який передбачає управління персоналом на основі розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників. Компетенція розглядається як інтегрована характеристика особистості, що включає знання, навички, досвід, мотивацію та поведінкові моделі, необхідні для успішного виконання професійних обов'язків.

Використання компетентнісного підходу дозволяє підвищити об'єктивність процесів підбору персоналу, оцінювання результатів праці, планування кар'єри та професійного розвитку працівників. Крім того, він сприяє формуванню єдиних стандартів професійної діяльності та підвищенню ефективності кадрових рішень.

Важливе місце у сучасній системі управління персоналом займає процесний підхід. Відповідно до нього кадровий менеджмент розглядається як сукупність

взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має конкретну мету, ресурси та результат. До основних кадрових процесів належать рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація, управління кар'єрою та вивільнення персоналу.

Особливої актуальності набуває людиноцентричний підхід до управління персоналом. Його основна ідея полягає в тому, що працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як особистість із власними потребами, цінностями та професійними інтересами. Такий підхід передбачає створення сприятливого робочого середовища, забезпечення балансу між професійним та особистим життям, підтримку професійного розвитку та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують концепцію Employee Experience (досвід працівника), яка охоплює всі аспекти взаємодії співробітника з організацією. Основною метою є створення позитивного досвіду роботи в компанії, що сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу, зміцненню його лояльності та зниженню плинності кадрів [24,57].

Не менш важливим напрямом розвитку системи управління персоналом є формування ефективної корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Вона безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, рівень залученості працівників та ефективність командної роботи.

Таким чином, сучасні підходи до формування системи управління персоналом ґрунтуються на визнанні персоналу стратегічним ресурсом підприємства. Їх застосування спрямоване на забезпечення ефективного використання людського капіталу, розвиток професійних компетенцій працівників та створення умов для досягнення довгострокових цілей організації.

Подальший розвиток систем управління персоналом нерозривно пов'язаний із впровадженням концепції управління талантами, яка вважається одним із найбільш ефективних сучасних підходів до роботи з людськими ресурсами. Зазначена концепція базується на визнанні того, що саме висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги

підприємства. У межах даного підходу особлива увага приділяється пошуку, розвитку, утриманню та ефективному використанню працівників із високим професійним потенціалом.

Управління талантами охоплює широкий комплекс заходів, що включає залучення перспективних кандидатів, оцінювання професійних компетенцій, індивідуальне планування кар'єри, формування програм розвитку та створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників. Важливою складовою цього підходу є забезпечення безперервного професійного навчання та формування системи наступності управління.

Таблиця 1.9 - Основні складові системи управління талантами

Елемент системи	Характеристика
Пошук талантів	Виявлення перспективних кандидатів та працівників
Оцінювання потенціалу	Аналіз професійних і особистісних характеристик
Формування кадрового резерву	Підготовка кандидатів на ключові посади
Кар'єрне планування	Визначення напрямів професійного зростання
Навчання та розвиток	Формування необхідних компетенцій
Утримання персоналу	Створення умов для збереження цінних працівників

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [5,13,47]

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про те, що традиційні кадрові служби поступово трансформуються у стратегічні HR-підрозділи, діяльність яких спрямована не лише на кадрове адміністрування, а й на формування довгострокової кадрової стратегії підприємства. У зв'язку з цим значна увага приділяється використанню сучасних цифрових технологій у сфері управління персоналом.

Цифровізація HR-процесів стала одним із ключових напрямів розвитку кадрового менеджменту в XXI столітті. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати значну частину кадрових процедур, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності цифровізація набула в умовах розвитку дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості.

Сучасні HRM-системи забезпечують автоматизацію процесів підбору персоналу, кадрового діловодства, оцінювання працівників, організації навчання та контролю результативності роботи. Використання таких систем дозволяє значно

знизити адміністративне навантаження на кадрові служби та підвищити ефективність їх діяльності.

Важливим напрямом цифровізації кадрового менеджменту є електронний рекрутинг. Він передбачає використання спеціалізованих інтернет-платформ, соціальних мереж та професійних онлайн-спільнот для пошуку та залучення кандидатів. Завдяки цифровим каналам комунікації підприємства отримують можливість значно розширити коло потенційних працівників та скоротити витрати на пошук персоналу.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі частіше використовується концепція залученості персоналу. Вона передбачає формування емоційного зв'язку працівника з організацією, його зацікавленість у досягненні високих результатів праці та готовність брати активну участь у розвитку підприємства. Дослідження свідчать, що високий рівень залученості персоналу позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт та інноваційну активність працівників.

Важливою особливістю сучасних систем управління персоналом є орієнтація на безперервне навчання працівників. Швидкі зміни технологій та бізнес-процесів обумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок персоналу. Саме тому підприємства активно впроваджують корпоративні програми навчання, системи дистанційної освіти, внутрішні тренінги та програми наставництва.

Таким чином, сучасні підходи до формування та розвитку системи управління персоналом базуються на використанні інноваційних HR-технологій, цифрових інструментів, концепції управління талантами та розвитку людського капіталу. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності кадрової діяльності, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Подальший розвиток систем управління персоналом значною мірою визначається використанням міжнародного досвіду та адаптацією кращих світових практик до умов функціонування конкретного підприємства. Вивчення зарубіжних моделей управління персоналом дозволяє визначити найбільш ефективні

інструменти роботи з кадрами та сформувати сучасну систему кадрового менеджменту, здатну забезпечити високу конкурентоспроможність організації [6].

У світовій практиці найбільш поширеними вважаються американська, японська та європейська моделі управління персоналом. Кожна з них сформувалася під впливом історичних, економічних та культурних особливостей розвитку відповідних країн і характеризується специфічними підходами до організації роботи з персоналом.

Американська модель управління персоналом орієнтована на досягнення високих індивідуальних результатів праці. Її характерними рисами є жорстка система оцінювання працівників, індивідуалізація трудових відносин, широке використання матеріального стимулювання та високий рівень конкуренції між співробітниками. Основна увага приділяється результативності діяльності працівника та його внеску в досягнення цілей підприємства.

На відміну від американської, японська модель базується на принципах колективізму, довгострокової зайнятості та високої лояльності працівників до організації. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, професійному навчанню персоналу та формуванню командної роботи. У межах цієї моделі працівник розглядається як невід'ємна частина організації, а підприємство бере на себе відповідальність за його професійний розвиток та соціальне забезпечення.

Європейська модель поєднує економічну ефективність із високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу. Для неї характерними є розвиток соціального партнерства, забезпечення належних умов праці, дотримання принципів рівності та активне залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують комбінований підхід до управління персоналом, поєднуючи окремі елементи різних моделей залежно від специфіки діяльності та стратегічних цілей розвитку. Такий підхід дозволяє враховувати як економічні інтереси підприємства, так і соціальні потреби працівників.

Таблиця 1.10 - Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління персоналом

Характеристика	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Орієнтація	Індивідуальний результат	Колективний результат	Баланс інтересів
Зайнятість	Гнучка	Довгострокова	Стабільна
Мотивація	Матеріальна	Корпоративна лояльність	Соціальні гарантії
Навчання	Професійна спеціалізація	Безперервний розвиток	Комплексний розвиток
Стиль управління	Індивідуалістичний	Колективний	Партнерський

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [2,9,11,28]

Однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку кадрового менеджменту є поширення концепції сталого управління персоналом. Дана концепція передбачає забезпечення довгострокового балансу між економічними результатами діяльності підприємства, соціальним добробутом працівників та екологічною відповідальністю організації.

Отже, сучасна система управління персоналом формується під впливом стратегічного, компетентнісного, людиноцентричного та інноваційного підходів до управління людськими ресурсами. Її розвиток пов'язаний із впровадженням концепцій талант-менеджменту, HR-аналітики, цифровізації кадрових процесів та безперервного професійного розвитку персоналу. Важливу роль відіграє використання міжнародного досвіду управління персоналом, а також інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у кадрову політику підприємства. Застосування сучасних підходів до формування системи управління персоналом сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ КІЛІЯ» ТА СИСТЕМИ ЙОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Зерновий термінал Кілія» є сучасним підприємством транспортно-логістичної інфраструктури України, яке здійснює діяльність у сфері перевалки, зберігання та експедирування зернових вантажів. Підприємство розташоване в місті Кілія Одеського району Одеської області та функціонує на базі портового пункту Кілія, що входить до транспортного комплексу української частини гирла річки Дунай. Вигідне географічне розташування підприємства забезпечує можливість здійснення вантажоперевезень як внутрішніми водними шляхами, так і міжнародними транспортними коридорами, що сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності та розширенню ринків збуту послуг.

Основною метою діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» є отримання прибутку шляхом надання комплексу послуг із приймання, накопичення, зберігання, доробки та перевалки зернових, олійних та інших сільськогосподарських вантажів. Підприємство забезпечує логістичний супровід вантажопотоків, здійснює навантажувально-розвантажувальні роботи та надає експедиторські послуги суб'єктам аграрного бізнесу.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- приймання зернових культур автомобільним транспортом;
- зберігання зернової продукції в елеваторних комплексах;
- очищення та сушіння зерна;
- формування товарних партій для експорту;
- навантаження зернових культур на морські та річкові судна;
- транспортно-експедиційне обслуговування клієнтів;
- складська логістика та супутні послуги.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його розташування на Дунаї, що дозволяє використовувати альтернативні логістичні маршрути в умовах обмежень функціонування морських портів України. У сучасних умовах діяльність дунайських портів набуває стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки держави та підтримки експортного потенціалу аграрного сектору.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища та посилення впливу макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних чинників на результати господарської діяльності підприємств особливого значення набуває застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу. Для підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від державного регулювання, міжнародної торгівлі, розвитку транспортної інфраструктури та кон'юнктури аграрного ринку, одним із найбільш ефективних інструментів оцінювання зовнішнього середовища є PEST-аналіз.

PEST-аналіз дозволяє систематизувати чинники макросередовища, що впливають на функціонування підприємства, визначити можливості та загрози для його розвитку, а також сформулювати основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для ТОВ «Зерновий термінал Кілія» проведення такого аналізу є особливо актуальним з огляду на його спеціалізацію у сфері перевалки та зберігання зернових вантажів, орієнтацію на експортні потоки аграрної продукції та функціонування в умовах воєнного стану (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Ступінь впливу
Політичні фактори		
Воєнний стан в Україні	Визначає умови функціонування логістичних маршрутів та рівень ризиків ведення бізнесу	Високий
Державна підтримка експорту аграрної продукції	Сприяє збільшенню вантажообігу та завантаженню терміналу	Високий
Євроінтеграційні процеси	Стимулюють адаптацію до європейських стандартів діяльності	Середній
Реформування митної системи	Скорочує час проходження вантажів та підвищує ефективність логістики	Середній
Розвиток Дунайського кластеру	Створює додаткові можливості для розширення діяльності	Високий

Продовження таблиці 2.1

Зміни податкового законодавства	Впливають на фінансові результати та інвестиційну привабливість	Середній
Економічні фактори		
Обсяги виробництва зернових культур в Україні	Формують вантажну базу підприємства	Високий
Світові ціни на зернові культури	Визначають активність експортерів	Високий
Інфляційні процеси	Підвищують витрати на оплату праці та експлуатацію обладнання	Високий
Коливання валютного курсу	Впливають на доходи від зовнішньоекономічних операцій	Високий
Вартість енергоресурсів	Визначає рівень операційних витрат	Високий
Рівень інвестиційної активності	Впливає на можливості модернізації підприємства	Середній
Конкуренція між портами та терміналами	Формує вимоги до якості та вартості послуг	Високий
Соціальні фактори		
Скорочення чисельності населення	Зменшує потенційну пропозицію робочої сили	Високий
Трудова міграція населення	Ускладнює залучення кваліфікованих працівників	Високий
Старіння трудових ресурсів	Формує потребу в оновленні кадрового складу	Середній
Зростання вимог до умов праці	Вимагає удосконалення системи мотивації персоналу	Високий
Підвищення значення корпоративної культури	Впливає на утримання персоналу	Середній
Розвиток професійної освіти	Сприяє залученню молодих спеціалістів	Середній
Технологічні фактори		
Автоматизація логістичних процесів	Підвищує продуктивність праці та швидкість обробки вантажів	Високий
Впровадження цифрових систем управління	Покращує якість управлінських рішень	Високий
HRM-системи управління персоналом	Сприяють підвищенню ефективності кадрового менеджменту	Середній
Автоматизований облік зерна	Забезпечує точність операцій та контроль запасів	Високий
Розвиток електронного документообігу	Скорочує адміністративні витрати	Середній
Модернізація перевантажувального обладнання	Підвищує конкурентоспроможність підприємства	Високий

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з роботою дунайського транспортного коридору, який після початку повномасштабної війни набув стратегічного значення для українського експорту. Саме тому зміни державної політики, міжнародної економічної ситуації, демографічних процесів та

технологічного розвитку можуть суттєво впливати на обсяги перевалки вантажів, фінансові результати діяльності та кадрове забезпечення підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Зерновий термінал Кілія» здійснюють політичні та економічні фактори. Це пояснюється високою залежністю підприємства від стану зовнішньої торгівлі, експортної логістики та державного регулювання транспортної галузі. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання безпеки логістичних маршрутів, стабільності експортних поставок та функціонування дунайського транспортного коридору.

Серед економічних факторів визначальними є обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, рівень світових цін на зернові культури, інфляційні процеси та вартість енергоресурсів. Оскільки основними клієнтами підприємства виступають аграрні виробники та експортери, зміни кон'юнктури аграрного ринку безпосередньо впливають на завантаженість термінальних потужностей та фінансові результати діяльності товариства.

Соціальні фактори найбільшою мірою впливають на кадрове забезпечення підприємства. Внаслідок демографічної кризи, трудової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці підприємство стикається з необхідністю удосконалення системи мотивації, розвитку персоналу та формування привабливого соціального середовища. Саме ці чинники безпосередньо пов'язані з темою дослідження та визначають актуальність удосконалення кадрового менеджменту.

Технологічні фактори формують основу довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління логістичними процесами, сучасного перевантажувального обладнання та HRM-систем створює передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і покращення якості управління персоналом.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно ранжувати фактори за силою їхнього впливу на діяльність підприємства (рис. 2.1).

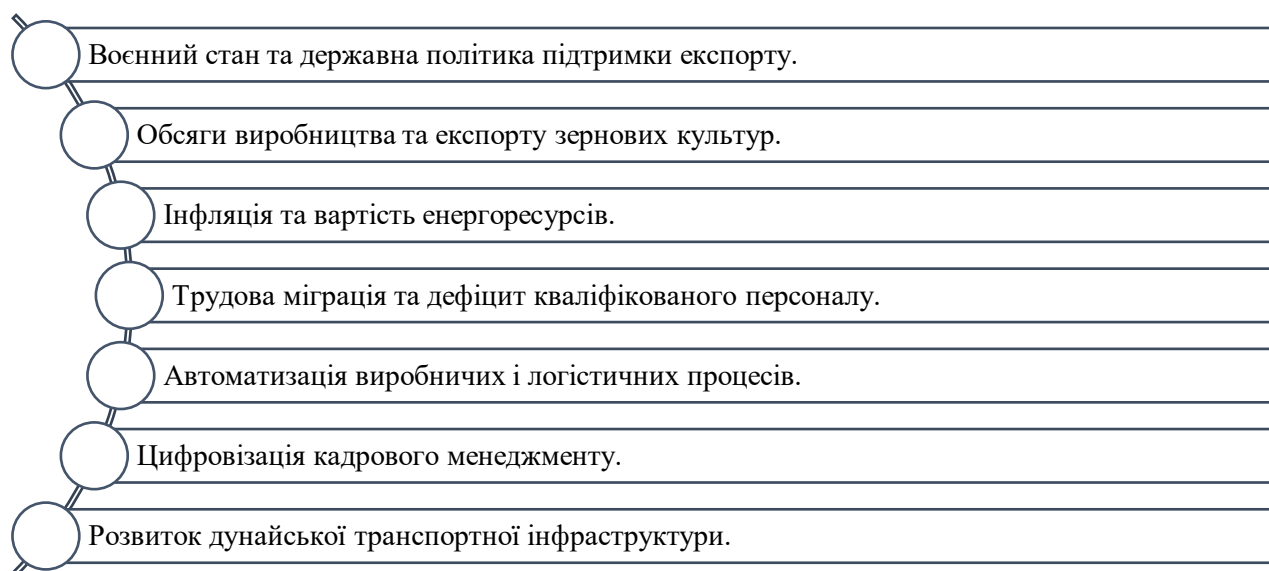


Рисунок 2.1 - Ранжування факторів зовнішнього середовища за рівнем впливу на діяльність ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14, 19, 59, 60, 68, 71]

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про наявність як значних можливостей для розвитку ТОВ «Зерновий термінал Кілія», так і суттєвих зовнішніх загроз. Найбільш перспективними напрямками подальшого розвитку підприємства є цифровізація управлінських процесів, модернізація виробничої інфраструктури, підвищення ефективності кадрового менеджменту та зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг. Виявлені фактори доцільно враховувати при розробці заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства та формування його кадрової стратегії.

З метою оцінювання фінансового стану ТОВ «Зерновий термінал Кілія» проведемо аналіз активів підприємства. Саме активи формують ресурсну основу функціонування підприємства та забезпечують здійснення виробничих, збутових і фінансових процесів. Дослідження складу, структури та динаміки активів дозволяє визначити напрями використання економічних ресурсів, оцінити рівень майнового потенціалу підприємства, виявити тенденції розвитку та встановити можливі резерви підвищення ефективності діяльності – табл. 2.2.

Проведений аналіз свідчить про суттєву трансформацію структури активів підприємства протягом 2020 – 2025 років та значне нарощування його економічного потенціалу.

Таблиця 2.2. - Аналіз динаміки активів підприємства у 2020 – 2025 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 до 2020 р.	Відносне відхилення 2025 до 2020, %
Основні засоби	0	4674	5785	13146	19474	19121	19121	—
Необоротні активи	4882	4674	5785	13146	19474	19121	14239	291,7
Дебіторська заборгованість	—	42	1103	1427	1244	1178	—	—
Гроші та їх еквіваленти	31	1886	14796	5617	566	566	535	1725,8
Оборотні активи	8	74	4294	21705	14820	13740	13732	171650,0
Активи всього	4890	4749	10079	34851	34294	32862	27972	572,0

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Найбільш показовою є динаміка загальної вартості активів підприємства, яка зросла з 4890 тис. грн у 2020 році до 32862 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 27972 тис. грн, або 572,0% від базового рівня. Така тенденція свідчить про активний розвиток підприємства, розширення масштабів діяльності та збільшення обсягів залучених ресурсів. Важливим фактором зростання активів стало збільшення необоротних активів, обсяг яких зріс із 4882 тис. грн до 19121 тис. грн, що відповідає приросту 291,7%. Це означає, що підприємство активно інвестувало у виробничу базу та довгострокові ресурси. Особливо показовою є динаміка основних засобів. У 2020 році їх фактично не було відображено, однак уже у 2025 році їх вартість досягла 19121 тис. грн. Це свідчить про масштабне оновлення матеріально-технічної бази та формування виробничого потенціалу.

Значне зростання продемонстрували оборотні активи - із 8 тис. грн до 13740 тис. грн, що означає приріст більш ніж у 1716 разів. Така динаміка характеризує суттєве розширення операційної діяльності. Аналіз грошових коштів та їх еквівалентів демонструє неоднозначну тенденцію. У 2020 році залишок становив лише 31 тис. грн, а у 2022 році спостерігався пік - 14796 тис. грн. Однак до 2025 року показник скоротився до 566 тис. грн, хоча й залишився значно вищим за базовий рівень (1725,8%). Це може свідчити про активне використання ліквідних ресурсів на фінансування операційної чи інвестиційної діяльності. Щодо

дебіторської заборгованості, її обсяг після появи у 2021 році зріс до 1178 тис. грн у 2025 році, хоча після 2023 року спостерігається поступове скорочення. Це може свідчити про покращення політики управління розрахунками з покупцями.

Аналіз динаміки джерел формування капіталу підприємства у 2020–2025 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3 - Аналіз динаміки джерел формування капіталу підприємства у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 до 2020 р.	Відносне відхилення 2025 до 2020, %
Зареєстрований капітал	4885	4885	4885	4885	4885	7708	2823	57,8
Власний капітал	4859	4519	7925	26074	27690	26100	21241	437,1

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Аналіз структури капіталу показує, що підприємство забезпечувало розвиток переважно за рахунок власних джерел фінансування. Обсяг зареєстрованого капіталу протягом 2020 – 2024 років залишався незмінним на рівні 4885 тис. грн, однак у 2025 році зріс до 7708 тис. грн. Приріст склав 57,8%, що може свідчити про додаткові внески власників або проведення реорганізаційних заходів щодо зміцнення фінансової стійкості.

Найбільш суттєві зміни відбулися у сфері власного капіталу. Його обсяг збільшився з 4 859 тис. грн до 26100 тис. грн, тобто на 21241 тис. грн, або 437,1%. У 2021 році спостерігалось тимчасове скорочення власного капіталу на 7%, що могло бути пов'язано зі збитковістю або зміною структури фінансування. Проте вже з 2022 року розпочалося стрімке відновлення та накопичення власних фінансових ресурсів. Особливо високі темпи приросту відзначалися у 2023–2024 роках, коли власний капітал перевищив 26 млн грн. Незважаючи на незначне зниження у 2025 році (–6% до попереднього року), підприємство зберегло високий рівень капіталізації.

Для оцінки фінансової незалежності доцільно також визначити частку власного капіталу в активах:

$$2020 \text{ рік: } 4\,859 / 4\,890 \times 100 = 99,4\%;$$

2025 рік: $26\,100 / 32\,862 \times 100 = 79,4\%$.

Отже, хоча частка власного капіталу знизилася, підприємство продовжує фінансувати більшу частину активів за рахунок власних коштів, що є позитивною ознакою фінансової стійкості.

Дослідження динаміки чисельності персоналу показало його стабільність – 18 осіб – протягом 2023-2025 років.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень між структурними підрозділами та сприяє ефективній координації виробничих процесів.

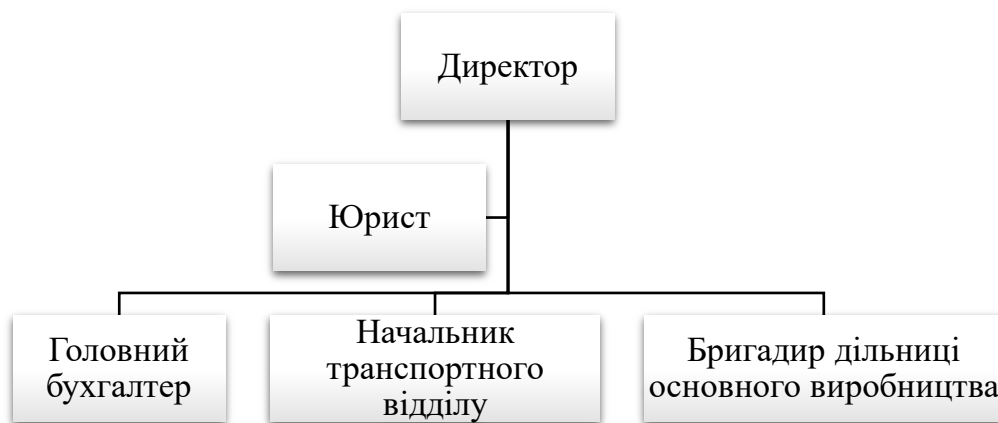


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Узагальнюючий відмітимо, що у 2020 – 2025 рр. підприємство продемонструвало інтенсивне нарощування активів та капіталу та стабільність чисельності персоналу. Основними тенденціями стали: масштабне збільшення необоротних активів і основних засобів, суттєве розширення оборотного капіталу та зростання власних джерел фінансування. Водночас у 2024–2025 роках простежується певне уповільнення темпів розвитку.

2.2 Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства

Людський капітал є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах високої динаміки

ринку, зміни технологій та зростання вимог до продуктивності ефективно управління персоналом перетворюється на важливий інструмент забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Саме тому аналіз кадрового складу та кадрової політики є необхідною складовою комплексної оцінки діяльності підприємства.

ТОВ «Зерновий термінал Кілія» здійснює діяльність у сфері виробничо-логістичного обслуговування, що визначає специфічні вимоги до кадрового забезпечення - та обліково-фінансових функцій.

Відповідно до штатного розкладу загальна чисельність персоналу підприємства становить 18 штатних одиниць і протягом 2023–2025 років залишалася незмінною. Стабільність кадрового складу може розглядатися як позитивний фактор, що забезпечує накопичення професійного досвіду, скорочення витрат на адаптацію працівників та підтримання безперервності виробничих процесів. Для оцінки кадрового потенціалу доцільно проаналізувати структуру персоналу – табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Підрозділ	Чисельність, осіб	Частка, %
Адміністрація	5	27,8
Виробничий підрозділ	10	55,6
Відділ бухгалтерії	1	5,5
Транспортний відділ	2	11,1
Разом	18	100,0

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Отримані результати демонструють домінування виробничого персоналу в загальній структурі трудових ресурсів. Більше половини працівників підприємства залучені безпосередньо до забезпечення основної діяльності. Значною є також частка адміністративного персоналу - 27,8%, що пояснюється необхідністю координації операційної діяльності, фінансового супроводу та юридичного забезпечення роботи підприємства.

Для оцінювання ефективності кадрової політики важливим є аналіз витрат на персонал – табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Зерновий термінал Кілія» у 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Темп приросту, %
Чисельність персоналу, осіб	18	18	18	0	0
Місячний ФОП, тис. грн	147,5	192,3	231,5	84,0	56,9
Річний ФОП, тис. грн	1770,0	2307,6	2778,0	1008,0	56,9
Середньомісячна зарплата 1 працівника, грн	8194,0	10683,0	12861,0	4667,0	57,0
Річна оплата праці 1 працівника, грн	98328,0	128196,0	154332,0	56004,0	57,0

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Проведений аналіз показує позитивну тенденцію до збільшення витрат на оплату праці за відсутності зміни чисельності персоналу. За досліджуваний період місячний фонд оплати праці зріс із 147,5 тис. грн до 231,5 тис. грн або на 56,9%. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася з 8,2 тис. грн до 12,9 тис. грн. Така динаміка свідчить про реалізацію політики утримання персоналу через поступове підвищення матеріального стимулювання.

Проведений аналіз чисельності персоналу та динаміки фонду оплати праці показав, що ТОВ «Зерновий термінал Кілія» реалізує переважно політику кадрової стабілізації: чисельність працівників залишається незмінною, тоді як зростання мотивації відбувається через підвищення оплати праці.

Для комплексної оцінки кадрової системи доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози – табл. 2.6. та 2.7.

Аналіз сильних сторін показує, що підприємство сформувало достатньо компактну структуру персоналу. За незмінної чисельності працівників підприємство забезпечує збільшення витрат на оплату праці, що позитивно впливає на кадрову стійкість.

Слабкі сторони кадрової системи пов'язані переважно зі структурними обмеженнями підприємства. Через невелику чисельність персоналу окремі працівники можуть виконувати розширене коло функцій.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Зерновий термінал Кілія» (сильні та слабкі сторони)

Сильні сторони (Strengths)	Вплив
Стабільна чисельність персоналу	Зменшує витрати на адаптацію та підбір
Відсутність різких кадрових змін	Забезпечує безперервність операцій
Поступове зростання оплати праці	Підвищує утримання працівників
Значна частка виробничого персоналу	Орієнтація на основну діяльність
Чіткий функціональний розподіл	Зменшує дублювання функцій
Невеликий розмір колективу	Прискорює прийняття управлінських рішень
Наявність управлінського ядра	Підтримує координацію діяльності
Слабкі сторони (Weaknesses)	Наслідки
Відсутність кадрового резерву	Ризик втрати ключових компетенцій
Висока концентрація функцій	Перевантаження окремих працівників
Обмежені можливості кар'єрного росту	Потенційне зниження мотивації
Невелика чисельність спеціалістів	Складність заміщення посад
Відсутність окремої HR-функції	Ускладнення системного розвитку персоналу
Висока залежність від виробничих працівників	Ризики при дефіциті кадрів

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Зерновий термінал Кілія» (можливості та загрози)

Можливості (Opportunities)	Потенційний результат
Розвиток внутрішнього навчання	Підвищення продуктивності
Формування кадрового резерву	Скорочення ризику кадрового дефіциту
Автоматизація HR-процесів	Зменшення адміністративного навантаження
Впровадження KPI	Підвищення результативності
Матеріальне стимулювання	Зниження плинності
Розвиток компетентнісного підходу	Підвищення якості управління
Загрози (Threats)	Можливі наслідки
Конкуренція за кваліфіковані кадри	Зростання витрат на персонал
Дефіцит виробничих спеціалістів	Зниження виробничої стабільності
Інфляційний тиск	Зниження реальної зарплати
Висока мобільність персоналу	Втрата досвіду
Підвищення вимог до кваліфікації	Необхідність навчання

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Для формування практичних управлінських рішень SWOT-аналіз доцільно доповнити матрицею стратегій – табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Матриця кадрових стратегій

Тип стратегії	Управлінські заходи
SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Формування програм професійного розвитку, підтримка мотивації
ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Утримання ключових працівників через оплату праці
WO (подолання слабких сторін через можливості)	Впровадження навчання та кадрового резерву
WT (мінімізація слабких сторін і загроз)	Розробка програм заміщення посад

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Аналіз матриці показує, що найбільш перспективною для підприємства є стратегія SO, яка передбачає використання вже сформованої стабільної кадрової бази для підвищення ефективності персоналу.

Важливим елементом оцінювання є аналіз ефективності використання фонду оплати праці.

Таблиця 2.9 - Показники кадрової ефективності

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023, +/-
Чисельність персоналу, осіб	18	18	18	0
Річний ФОП, тис. грн	1770,0	2307,6	2778,0	1008,0
ФОП на 1 працівника за рік, тис. грн	98,3	128,2	154,3	56,0
Темп приросту ФОП, %	—	30,4	20,4	X

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Результати показують, що підприємство збільшує інвестиції у персонал без зміни чисельності працівників. Такий підхід можна охарактеризувати як модель інтенсивного розвитку трудового потенціалу, коли підвищення ефективності досягається не через збільшення кількості працівників, а через зростання економічної віддачі від існуючого кадрового складу. Отже, кадрова політика підприємства має переважно стабілізаційний характер та орієнтована на підтримання кадрової стійкості, забезпечення виробничої безперервності та поступове посилення мотиваційної складової.

Для поглиблення оцінки кадрової політики доцільно проаналізувати особливості кадрового менеджменту підприємства, що визначає підходи до управління персоналом, організації праці та розвитку трудового потенціалу.

Для оцінки кадрового менеджменту доцільно проаналізувати рівень реалізації його основних принципів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка принципів кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Принцип	Характеристика реалізації	Рівень реалізації
Професійної відповідності	Добір працівників відповідно до посадових обов'язків	Високий
Стабільності персоналу	Незмінна чисельність працівників протягом 2023–2025 рр.	Високий
Раціонального розподілу праці	Чітке закріплення функцій між підрозділами	Високий
Економічної ефективності	Зростання ФОП без збільшення чисельності персоналу	Високий
Розвитку персоналу	Відсутність системного навчання та кадрового резерву	Середній
Мотивації працівників	Переважання матеріальних стимулів	Середній
Безперервності виробничих процесів	Підтримання кадрової стійкості	Високий

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Як свідчать дані таблиці 2.10, найбільш повно на підприємстві реалізуються принципи кадрової стабільності, професійної відповідності та економічної ефективності. Водночас розвиток персоналу та мотиваційна складова мають потенціал для подальшого удосконалення, насамперед через впровадження системи професійного навчання та інструментів кар'єрного розвитку.

Реалізація зазначених принципів здійснюється через використання комплексу адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів кадрового менеджменту (табл. 2.11).

Результати аналізу показують, що домінуюче значення в системі кадрового менеджменту підприємства мають адміністративні та економічні методи управління. Такий підхід є характерним для виробничих підприємств, діяльність

яких потребує високого рівня організаційної дисципліни та відповідальності працівників за результати виконання виробничих операцій.

Таблиця 2.11 - Методи кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Група методів	Інструменти реалізації	Результат
Адміністративні	Посадові інструкції, накази, штатний розклад	Трудова дисципліна та керованість
Організаційні	Розподіл функцій між підрозділами	Координація діяльності
Економічні	Заробітна плата, матеріальне стимулювання	Утримання персоналу
Соціально-психологічні	Внутрішні комунікації, підтримка колективу	Формування лояльності
Контрольні	Контроль виконання посадових обов'язків	Підвищення відповідальності

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Важливим напрямом кадрової політики є формування системи мотивації персоналу. Проведений аналіз динаміки фонду оплати праці показав, що протягом 2023–2025 рр. підприємство послідовно збільшувало витрати на оплату праці, що свідчить про використання матеріального стимулювання як основного інструменту утримання персоналу. Для оцінювання ефективності діючої мотиваційної системи доцільно узагальнити її складові (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Елемент мотивації	Рівень використання	Оцінка ефективності
Основна заробітна плата	Високий	Висока
Підвищення оплати праці	Високий	Висока
Преміювання	Середній	Середня
Доплати та надбавки	Середній	Середня
Кар'єрне просування	Низький	Низька
Професійне навчання	Низький	Низька
Нематеріальна мотивація	Низький	Низька

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Дані таблиці 2.12 свідчать, що система мотивації підприємства має переважно матеріальну спрямованість. Основним фактором мотивації працівників виступає заробітна плата, рівень якої за досліджуваний період зріс майже на 57 %.

Разом із тим інструменти нематеріального стимулювання використовуються обмежено, що може стримувати подальше підвищення залученості персоналу та його професійної активності.

В сучасних умовах важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає розвиток трудового потенціалу. Для визначення перспектив удосконалення кадрової політики доцільно оцінити основні напрями розвитку персоналу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Напрями розвитку персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Напрямок	Поточний стан	Пропоновані заходи
Підвищення кваліфікації	Епізодичне навчання	Системні програми підготовки
Наставництво	Неформальний характер	Формалізація наставництва
Кадровий резерв	Відсутній	Формування резерву посад
Оцінювання компетентностей	Не проводиться системно	Впровадження компетентнісного підходу
Цифровізація HR-процесів	Низький рівень	Автоматизація кадрових процедур
Планування кар'єри	Відсутнє	Індивідуальні траєкторії розвитку

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14, 19, 59, 60, 68, 71]

Як показують результати таблиці 2.13, найбільшими резервами підвищення ефективності кадрової політики є створення системи професійного навчання, розвиток наставництва, формування кадрового резерву та впровадження сучасних підходів до оцінювання компетентностей працівників.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що кадрова політика ТОВ «Зерновий термінал Кілія» має переважно стабілізаційний характер і спрямована на забезпечення кадрової стійкості підприємства. Основними перевагами кадрового менеджменту є стабільність чисельності персоналу, раціональна структура трудових ресурсів, чіткий функціональний розподіл обов'язків та поступове зростання оплати праці. Водночас подальше вдосконалення кадрової політики доцільно пов'язувати з розвитком системи мотивації, формуванням кадрового резерву.

2.3 Оцінка ефективності кадрового менеджменту та діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих, логістичних та управлінських процесів, формують конкурентні переваги підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей його розвитку. Тому важливим етапом дослідження є оцінка ефективності кадрового менеджменту в ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Оцінювання ефективності кадрового менеджменту передбачає визначення результативності реалізації основних функцій управління персоналом, зокрема кадрового планування, підбору та найму працівників, адаптації, мотивації, професійного розвитку, оцінювання трудової діяльності та утримання персоналу. Крім того, важливим є аналіз економічних результатів використання трудових ресурсів, що відображаються через показники продуктивності праці, фонду оплати праці, руху кадрів та ефективності використання кадрового потенціалу.

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія», кадровий менеджмент спрямований на забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації, здатними ефективно виконувати виробничі та логістичні операції в умовах високої інтенсивності вантажообігу. Особливого значення набуває своєчасне забезпечення підприємства персоналом у періоди сезонного зростання обсягів перевалки зернових вантажів, що потребує ефективного кадрового планування та оперативного реагування на зміни потреб у трудових ресурсах.

Для комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту доцільно використовувати систему показників, наведену в таблиці 2.14.

Проведений аналіз показників ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» дозволяє комплексно оцінити результативність використання трудового потенціалу підприємства, рівень кадрової стабільності та ефективність реалізованої кадрової політики. Дослідження свідчить, що протягом 2023–2025 рр. підприємство зберігало незмінну чисельність персоналу на рівні 18

осіб, що характеризує кадрову політику як стабілізаційну та орієнтовану на утримання наявного кадрового складу. Відсутність змін у чисельності працівників, а також нульові значення коефіцієнтів прийому, вибуття та плинності кадрів свідчать про високий рівень кадрової стійкості та відсутність суттєвих кадрових ризиків, пов'язаних із втратою персоналу.

Таблиця 2.14 - Показники оцінки ефективності кадрового менеджменту

Показник	Характеристика
Продуктивність праці	Відображає обсяг доходу, отриманого на одного працівника
Коефіцієнт плинності кадрів	Характеризує стабільність кадрового складу
Коефіцієнт прийому персоналу	Відображає інтенсивність залучення нових працівників
Коефіцієнт вибуття персоналу	Показує рівень звільнення працівників
Середня заробітна плата	Характеризує рівень матеріального стимулювання
Фонд оплати праці	Відображає витрати на персонал
Дохід на одного працівника	Дає змогу оцінити економічну ефективність використання трудових ресурсів
Прибуток на одного працівника	Характеризує результативність кадрового потенціалу

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Розрахунок зазначених показників наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Показники оцінки ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2025р. до 2023р., +/-	2025р. до 2023р., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	18	18	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4634,5	1963,4	200,6	-4433,9	4,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Коефіцієнт прийому персоналу, %	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Середньомісячна заробітна плата, грн	8194	10683	12861	4667	157,0
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1770,0	2307,6	2778,0	1008,0	156,9
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	1008,4	90,0	-88,3	-1096,7	-8,8

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Водночас результати аналізу засвідчили неоднозначний характер ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на збереження кадрового потенціалу, економічна результативність праці працівників протягом досліджуваного періоду суттєво знизилася. Так, продуктивність праці, розрахована як обсяг чистого доходу на одного працівника, скоротилася з 4634,5 тис. грн у 2023 році до 1963,4 тис. грн у 2024 році та до 200,6 тис. грн у 2025 році. Загальне зменшення показника за досліджуваний період становило 4433,9 тис. грн або 95,7 %. Така тенденція пояснюється насамперед різким скороченням чистого доходу підприємства за умов незмінної чисельності персоналу. Отже, погіршення показників продуктивності праці було обумовлене переважно впливом зовнішніх та ринкових чинників, а не змінами у кадровому забезпеченні.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо показника доходу на одного працівника, який повністю корелює з динамікою продуктивності праці. Якщо у 2023 році кожен працівник забезпечував формування понад 4,6 млн грн доходу, то у 2025 році цей показник знизився до 200,6 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве скорочення економічної віддачі від використання кадрового потенціалу та зменшення ефективності функціонування підприємства загалом.

Особливо показовим є аналіз прибутку на одного працівника, який дозволяє оцінити кінцеву результативність використання трудових ресурсів. У 2023 році на одного працівника припадало 1008,4 тис. грн чистого прибутку, що свідчило про високий рівень ефективності кадрового потенціалу. Проте вже у 2024 році значення показника скоротилося до 90,0 тис. грн, а у 2025 році набуло від'ємного значення та становило -88,3 тис. грн на одного працівника. Загальне погіршення показника за аналізований період склало 1096,7 тис. грн. Отримані результати свідчать про перехід підприємства від прибуткової до збиткової діяльності, що негативно вплинуло на економічну результативність використання персоналу.

Разом із тим дослідження показало позитивні тенденції у сфері матеріального стимулювання працівників. Незважаючи на погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, середньомісячна заробітна плата працівників демонструвала стаке зростання. Якщо у 2023 році її розмір становив 8194 грн, то у

2024 році він зріс до 10683 грн, а у 2025 році досяг 12861 грн. Загальний приріст заробітної плати за три роки склав 4667 грн або 57,0 %. Аналогічна динаміка спостерігається щодо фонду оплати праці, який збільшився з 1770,0 тис. грн у 2023 році до 2778,0 тис. грн у 2025 році, тобто на 1008,0 тис. грн або 56,9 %.

Зростання витрат на оплату праці за умов скорочення доходів і прибутку свідчить про прагнення керівництва підприємства забезпечити соціальну стабільність та утримати кваліфікований персонал в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Такий підхід є характерним для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від специфічних професійних компетенцій працівників і потребує підтримання безперервності виробничо-логістичних процесів. Водночас подальше збільшення фонду оплати праці без відповідного зростання продуктивності може призводити до зниження економічної ефективності використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що кадровий менеджмент ТОВ «Зерновий термінал Кілія» у досліджуваному періоді забезпечив високий рівень кадрової стабільності та збереження трудового потенціалу підприємства. Позитивними аспектами кадрової політики є відсутність плинності кадрів, послідовне підвищення рівня оплати праці та підтримання стабільної чисельності персоналу. Разом із тим економічна ефективність використання трудових ресурсів суттєво знизилася внаслідок скорочення обсягів діяльності та погіршення фінансових результатів підприємства. За таких умов подальше вдосконалення кадрового менеджменту доцільно пов'язувати із впровадженням системи оцінювання результативності праці на основі KPI, розвитком професійних компетентностей персоналу, удосконаленням механізмів мотивації та посиленням взаємозв'язку між оплатою праці й досягнутими результатами діяльності підприємства. Це дозволить забезпечити не лише кадрову стійкість, але й підвищити економічну віддачу від використання людського капіталу.

Оцінка процесів навчання та розвитку персоналу свідчить, що професійна підготовка працівників здійснюється переважно шляхом виробничого інструктажу та підвищення кваліфікації безпосередньо на робочих місцях. Водночас сучасні

умови господарювання потребують більш активного впровадження систематичного навчання персоналу, розвитку цифрових компетенцій та підготовки кадрового резерву для керівних посад. Для узагальнення результатів дослідження доцільно здійснити експертну оцінку окремих складових кадрового менеджменту підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Експертна оцінка ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Напрямок кадрової роботи	Оцінка (1–5 балів)
Планування персоналу	4
Підбір та найм працівників	4
Адаптація персоналу	3
Система мотивації	3
Навчання та розвиток персоналу	3
Організація праці	4
Кадрове діловодство	5
Оцінювання персоналу	3
Соціальна політика	4
Корпоративна культура	3

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

За результатами оцінювання найбільш розвиненими складовими кадрового менеджменту є кадрове діловодство, організація праці та процеси підбору персоналу. Водночас найнижчі оцінки отримали напрями розвитку персоналу, оцінювання результатів праці, адаптації працівників та формування корпоративної культури. Саме ці сфери потребують першочергового вдосконалення в межах реалізації кадрової політики підприємства.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що система кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства та підтримує стабільність кадрового складу. Разом із тим існують резерви підвищення її ефективності, пов'язані з удосконаленням системи мотивації, розвитком персоналу та формуванням кадрового резерву.

Після аналізу кадрового менеджменту доцільно виконати узагальнюючу оцінку ефективності діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» - табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2025р. до 2023р., +/-	2025р. до 2023р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	83421	35341	3610	-79811	4,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн	18152	1620	-1589	-19741	-8,8
Активи, тис. грн	34851	34294	32862	-1989	94,3
Власний капітал, тис. грн	26074	27690	26100	+26	100,1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	18	18	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4634,5	1963,4	200,6	-4433,9	4,3
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	1008,4	90,0	-88,3	-1096,7	-8,8
Рентабельність продажів, %	21,8	4,6	-44,0	-65,8в.п.	—
Рентабельність активів, %	52,1	4,7	-4,8	-56,9в.п.	—
Рентабельність власного капіталу, %	69,6	5,9	-6,1	-75,7в.п.	—

Джерело: пропозиції автора, розроблена на основі [14,19,59,60,68,71]

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2023–2025 рр. ефективність діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» суттєво знизилася. Найбільш негативною тенденцією стало різке скорочення обсягів реалізації послуг. Якщо у 2023 році чистий дохід підприємства становив 83 421 тис. грн, то у 2024 році він зменшився до 35 341 тис. грн, а у 2025 році – до 3 610 тис. грн. Загальне скорочення доходу за досліджуваний період склало 79 811 тис. грн або 95,7 %. Така динаміка свідчить про істотне зниження ділової активності підприємства та скорочення обсягів основної діяльності.

Негативні тенденції спостерігаються і щодо фінансових результатів. У 2023 році підприємство отримало 18 152 тис. грн чистого прибутку, що свідчило про високий рівень ефективності господарської діяльності. Проте у 2024 році прибуток скоротився до 1 620 тис. грн, а у 2025 році діяльність підприємства стала збитковою, що призвело до отримання чистого збитку в розмірі 1 589 тис. грн. Загальне погіршення фінансового результату становило 19 741 тис. грн.

Водночас вартість активів підприємства залишалася відносно стабільною. Протягом досліджуваного періоду активи скоротилися лише на 5,7 %, з 34 851 тис. грн до 32 862 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається щодо власного

капіталу, обсяг якого практично не змінився та у 2025 році становив 26 100 тис. грн. Це свідчить про збереження ресурсного потенціалу підприємства навіть за умов погіршення результатів діяльності.

Суттєве скорочення доходів без зміни чисельності працівників негативно позначилося на продуктивності праці. У 2023 році один працівник забезпечував формування 4 634,5 тис. грн доходу, тоді як у 2025 році цей показник зменшився до 200,6 тис. грн. Відповідно, продуктивність праці скоротилася на 95,7 %, що свідчить про істотне зниження ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Аналогічна тенденція характерна і для показника прибутку на одного працівника. Якщо у 2023 році кожен працівник забезпечував понад 1 млн грн чистого прибутку, то вже у 2025 році підприємство отримувало збиток у розрахунку 88,3 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про втрату економічної результативності кадрового потенціалу внаслідок скорочення обсягів діяльності.

Особливо показовими є зміни показників рентабельності. Рентабельність продажів знизилася з 21,8 % у 2023 році до від'ємного значення -44,0 % у 2025 році. Це означає, що кожна гривня отриманого доходу вже не приносить прибутку, а формує збиток. Аналогічно рентабельність активів скоротилася з 52,1 % до -4,8 %, а рентабельність власного капіталу - з 69,6 % до -6,1 %. Таке погіршення свідчить про зниження ефективності використання як майнового комплексу підприємства, так і власних фінансових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2023 році ТОВ «Зерновий термінал Кілія» характеризувалося високою ефективністю господарської діяльності, значною прибутковістю та високою продуктивністю праці. Проте протягом 2024–2025 рр. спостерігалася суттєве погіршення практично всіх показників ефективності. Незважаючи на збереження кадрового потенціалу, виробничих активів та власного капіталу, підприємство втратило значну частину доходів і перейшло до збиткової діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ
«ЗЕРНОВИЙ ТЕРМІНАЛ КІЛІЯ»**3.1 Впровадження системи КРІ для оцінювання персоналу товариства**

У сучасних умовах господарювання одним із найважливіших чинників підвищення ефективності діяльності підприємства виступає формування результативної системи оцінювання персоналу. Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки трудової діяльності працівників ускладнює процес прийняття управлінських рішень щодо мотивації, професійного розвитку, кар'єрного просування та формування кадрового резерву. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасної комплексної системи оцінювання персоналу, яка базуватиметься на засадах об'єктивності, системності, прозорості та орієнтації на стратегічні цілі підприємства. Запропонована система повинна враховувати не лише поточні результати праці, а й рівень професійних компетенцій працівника та його потенціал до подальшого розвитку.

Структуру запропонованої системи оцінювання наведено на рис. 3.1.

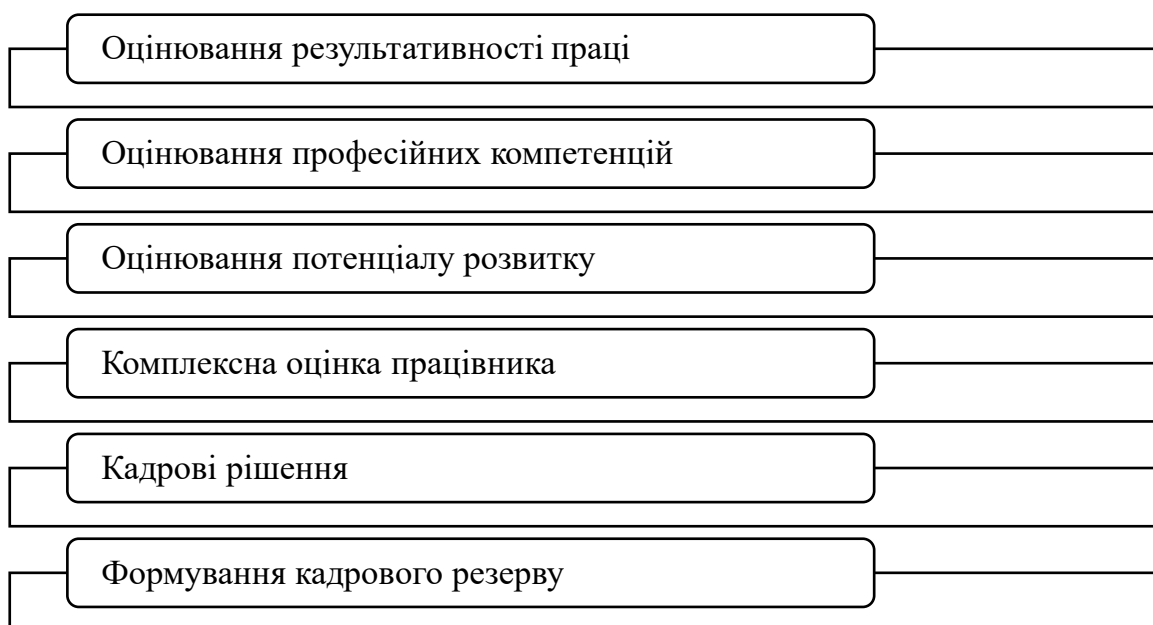


Рисунок 3.1 - Комплексна система оцінювання персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Джерело: пропозиції автора

На відміну від традиційних підходів, запропонована модель дозволяє оцінити працівника не лише за результатами його роботи, а й за перспективністю його подальшого розвитку в межах підприємства.

Першим кроком системи є запровадження КРІ.

Система КРІ являє собою сукупність кількісних та якісних показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання результативності діяльності працівників, структурних підрозділів та підприємства загалом. Використання КРІ дозволяє пов'язати індивідуальні результати роботи персоналу зі стратегічними цілями підприємства, підвищити об'єктивність оцінювання працівників та забезпечити прозорість системи матеріального стимулювання.

Для ТОВ «Зерновий термінал Кілія» впровадження КРІ має особливе значення, оскільки діяльність підприємства характеризується високою залежністю від ефективності роботи персоналу, швидкості обробки вантажів, дотримання технологічних процесів та рівня виробничої дисципліни. Водночас проведений аналіз кадрового менеджменту показав, що на підприємстві переважають традиційні підходи до оцінювання працівників, які базуються переважно на суб'єктивній думці керівників підрозділів. Недоліками існуючої системи оцінювання є відсутність кількісних критеріїв оцінки результатів праці, недостатній зв'язок між результатами роботи та преміюванням, низький рівень мотивації до підвищення продуктивності праці, відсутність систематичного моніторингу ефективності діяльності працівників. З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадити систему КРІ – таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Система КРІ для працівників ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Показник	Зміст показника	Вага, %
Виконання виробничого плану	Обсяг виконаних робіт відносно плану	40
Якість виконання робіт	Відсутність виробничих помилок	25
Дотримання вимог охорони праці	Відсутність порушень техніки безпеки	15
Трудова дисципліна	Відсутність запізень та прогулів	10
Раціональне використання ресурсів	Економне використання матеріалів	10
Разом	—	100

Джерело – пропозиції автора

Для керівників структурних підрозділів доцільно використовувати іншу систему оцінювання – таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Система КРІ для керівників підрозділів

Показник	Вага, %
Виконання планових показників підрозділу	35
Продуктивність праці персоналу	25
Плинність кадрів	15
Дотримання бюджету підрозділу	15
Розвиток персоналу	10
Разом	100

Джерело – пропозиції автора

Для визначення інтегрального показника ефективності працівника пропонується використовувати зважену оцінку КРІ.

Формула розрахунку матиме вигляд:

$$KPI = \sum (P_i \times W_i) \quad (3.1)$$

де: P_i – фактичне значення показника;

W_i – вага показника.

Розглянемо приклад оцінювання працівника – таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 Приклад розрахунку індивідуального КРІ водія

Показник	Вага	Результат виконання	Підсумкова оцінка
Виконання плану	0,40	95 %	38,0
Якість роботи	0,25	90 %	22,5
Охорона праці	0,15	100 %	15,0
Дисципліна	0,10	90 %	9,0
Використання ресурсів	0,10	95 %	9,5

Джерело – пропозиції автора

Отримане значення становить 94 бали зі 100 можливих, що свідчить про високий рівень ефективності працівника. Для інтерпретації результатів оцінювання пропонується використовувати шкалу, наведену в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Шкала оцінювання результатів КРІ

Значення КРІ	Рівень ефективності
90–100	Високий
75–89	Достатній
60–74	Середній
Менше 60	Низький

Джерело – пропозиції автора

Використання такої шкали забезпечить єдині критерії оцінювання для всіх працівників підприємства та дозволить об'єктивно визначати розмір преміальних виплат.

Наступним етапом впровадження КРІ є розробка системи преміювання. Пропонується встановити залежність розміру премії від досягнутого рівня виконання показників ефективності – таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 - Залежність розміру премії від значення КРІ

Рівень КРІ	Розмір премії від посадового окладу
Менше 60	0 %
60–74	10 %
75–89	20 %
90–100	30 %

Джерело – пропозиції автора

Такий підхід забезпечить прямий зв'язок між результатами праці та матеріальним стимулюванням працівників, що сприятиме підвищенню їх зацікавленості у досягненні високих виробничих результатів.

Після розробки системи показників ефективності та механізму їх використання важливим етапом є визначення економічної доцільності впровадження КРІ на підприємстві. Будь-які зміни в системі кадрового менеджменту потребують певних фінансових витрат, тому керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про очікувані результати реалізації запропонованих заходів.

Світовий та вітчизняний досвід управління персоналом свідчить, що використання КРІ дозволяє підвищити продуктивність праці на 5–15 %, скоротити рівень плинності кадрів на 10–30 %, покращити дисципліну праці та підвищити рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «Зерновий термінал Кілія» особливого значення набуває саме зростання продуктивності праці, оскільки діяльність підприємства безпосередньо пов'язана зі швидкістю та якістю виконання логістичних операцій. Процес упровадження КРІ передбачає кілька етапів (рис. 3.2).

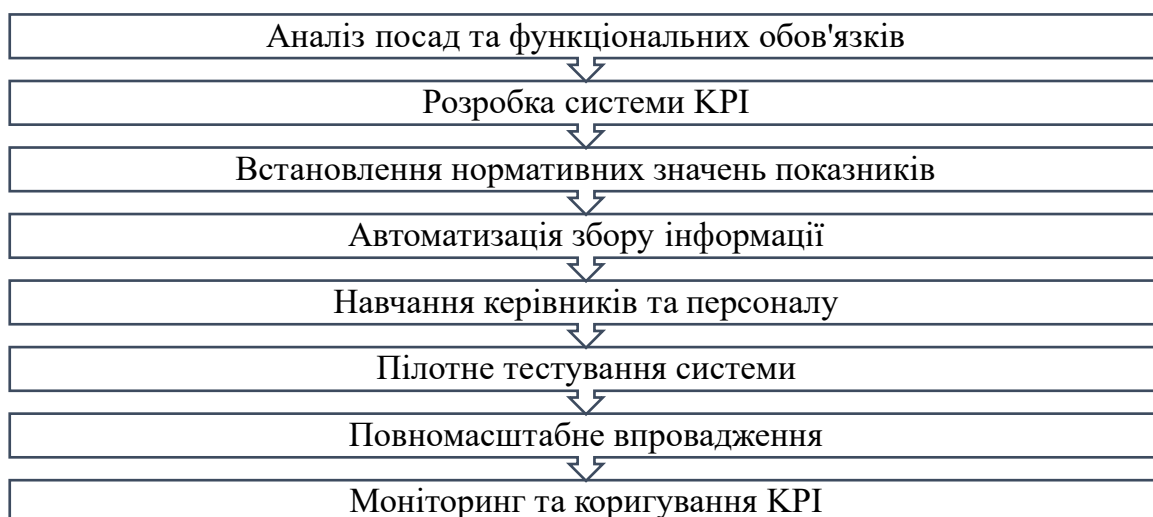


Рисунок 3.2 - Етапи впровадження системи КРІ в ТОВ «Зерновий термінал Кілія» (пропозиція автора)

На першому етапі доцільно сформувати робочу групу із представників адміністрації підприємства, кадрової служби та керівників структурних підрозділів. Основним завданням групи буде визначення ключових бізнес-процесів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

Наступним кроком є визначення витрат, необхідних для впровадження системи КРІ – таблиця 3.6.

Таблиця 3.6 - Кошторис витрат на впровадження системи КРІ в ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка положення про КРІ	5 000
Розробка методики оцінювання персоналу	2 000
Навчання керівників підрозділів	25 000
Проведення тренінгів для працівників	10 000
Створення електронної бази оцінювання	15 000
Консультаційні послуги	3 000
Організаційні витрати	5 000
Разом	65 000

Джерело – пропозиції автора

Таким чином, загальні витрати на впровадження системи КРІ становитимуть 65 тис. грн.

Очікується, що впровадження КРІ позитивно вплине на рівень трудової дисципліни -таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогноз впливу КРІ на дисципліну праці

Показник	До впровадження	Після впровадження
Запізнення, випадків за рік	20	7
Прогоули, випадків за рік	8	2
Порушення трудової дисципліни	5	1
Порушення техніки безпеки	2	0

Джерело – пропозиції автора

Очікуване скорочення кількості порушень пояснюється тим, що відповідні показники включаються до системи оцінювання персоналу та безпосередньо впливають на розмір преміювання.

Після впровадження КРІ працівники отримують чітке розуміння того, які результати роботи впливають на їхній дохід. Це підвищує рівень довіри до системи мотивації та сприяє зростанню задоволеності працею – таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Прогноз зміни показників руху персоналу*

Показник	До впровадження	Після впровадження
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0	10,5
Коефіцієнт вибуття, %	0	12,0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	100,0	88,0

Джерело – пропозиції автора

** за рахунок залучення нових працівників*

Важливим наслідком упровадження КРІ стане підвищення об'єктивності кадрових рішень. Використання кількісних показників дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити справедливий підхід до оцінювання трудових досягнень. Позитивний вплив система КРІ матиме також на формування кадрового резерву. На основі результатів оцінювання - рисунок 3.3.

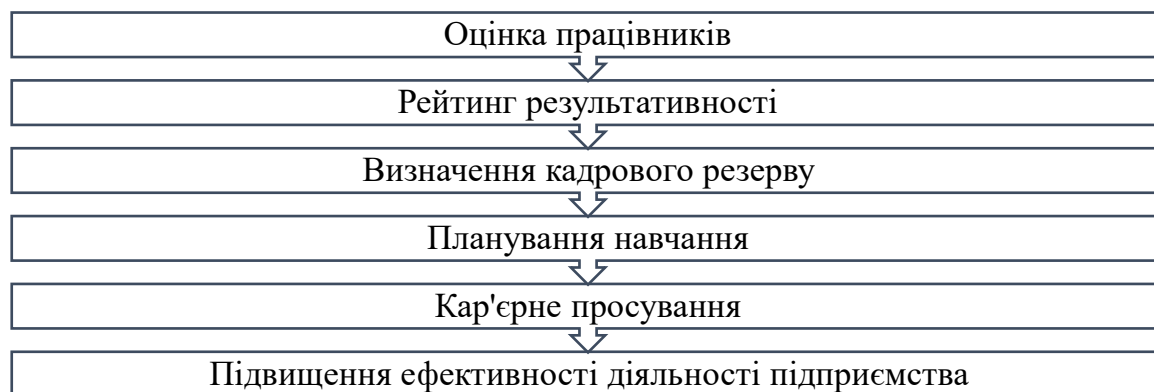


Рисунок 3.3 - Використання результатів КРІ у кадровому менеджменті

Джерело – пропозиції автора

Для узагальнення очікуваних результатів упровадження КРІ доцільно сформулювати комплексну таблицю ефективності - таблиця 3.9.

Таблиця 3.9 - Очікувані результати впровадження системи КРІ

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, +/-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	200,6	210,6	5,0 %
Плинності кадрів, %	0	10,5	-
Порушення дисципліни, випадків	5	1	-4
Порушення охорони праці, випадків	2	0	-2
Рівень задоволеності працівників, %	68,0	82,0	14,0

Джерело – пропозиції автора

Таким чином, впровадження системи КРІ в ТОВ «Зерновий термінал Кілія» дозволить забезпечити об'єктивне оцінювання персоналу, підвищити ефективність мотивації працівників, покращити трудову дисципліну та створити умови для зростання продуктивності праці.

Надалі пропонується впровадити оцінювання професійних компетенцій. Компетенція є сукупністю знань, умінь, навичок, особистисних якостей та поведінкових характеристик працівника, які забезпечують успішне виконання ним професійних обов'язків. Для виробничого персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія» пропонується використовувати матрицю компетенцій, наведену у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Матриця компетенцій виробничого персоналу

Компетенція	Максимальна оцінка, балів
Професійні знання	20
Якість виконання робіт	20
Відповідальність	15
Дотримання вимог охорони праці	15
Дисциплінованість	15
Здатність працювати в команді	15
Разом	100

Джерело – пропозиції автора

Запропонований перелік компетенцій враховує специфіку діяльності підприємства та особливості виконання виробничих операцій із перевалки зернових вантажів. Особливого значення набувають компетенції, пов'язані з дотриманням правил охорони праці та виробничої безпеки, оскільки діяльність

зернового терміналу пов'язана з експлуатацією складного технологічного обладнання та виконанням робіт підвищеної безпеки.

Для керівного персоналу підприємства необхідно використовувати модель компетенцій, що враховує специфіку управлінської діяльності – табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Матриця компетенцій керівників структурних підрозділів

Компетенція	Максимальна оцінка, балів
Лідерські якості	20
Планування діяльності підрозділу	15
Організація роботи персоналу	20
Управління персоналом	20
Комунікативні навички	15
Ініціативність та інноваційність	10
Разом	100

Джерело – пропозиції автора

Запропонована система дозволяє отримати кількісну оцінку рівня розвитку професійних та управлінських компетенцій кожного працівника, що значно підвищує об'єктивність кадрових рішень.

Третім елементом системи оцінювання є визначення потенціалу розвитку працівника. Його оцінювання дозволяє виявити співробітників, які можуть бути включені до кадрового резерву та розглядатися як кандидати на вищі посади. Для оцінювання потенціалу розвитку пропонується використовувати такі критерії: здатність до навчання, готовність до змін, лідерські здібності, стратегічне мислення, рівень ініціативності, прагнення до професійного розвитку.

Таблиця 3.12 - Критерії оцінювання потенціалу розвитку персоналу

Критерій	Максимальна оцінка
Здатність до навчання	20
Готовність до змін	15
Ініціативність	20
Лідерські якості	15
Стратегічне мислення	15
Орієнтація на розвиток	15
Разом	100

Джерело – пропозиції автора

Таким чином, запропонована система оцінювання дозволяє здійснювати комплексний аналіз результативності, компетентності та потенціалу працівників, що створює підґрунтя для підвищення ефективності кадрового менеджменту у ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Однак для отримання максимально об'єктивної оцінки доцільно доповнити запропоновану систему сучасними інструментами оцінювання персоналу, одним із яких є метод «360 градусів». Метод «360 градусів» належить до найбільш поширених сучасних технологій оцінювання управлінського персоналу та широко використовується провідними міжнародними компаніями. Його сутність полягає в отриманні інформації про працівника з декількох незалежних джерел, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінювання та сформувати комплексне уявлення про професійну поведінку працівника. Для ТОВ використання зазначеного методу доцільно насамперед щодо керівників структурних підрозділів, майстрів змін та спеціалістів, які виконують управлінські функції.

Запропонований підхід дозволяє оцінити не лише професійні результати працівника, а й особливості його взаємодії з колегами, підлеглими та керівництвом.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання пропонується використовувати систему вагових коефіцієнтів – таблиця 3.13.

Таблиця 3.13 - Вагові коефіцієнти джерел оцінювання

Джерело інформації	Вага, %
Безпосередній керівник	40
Колеги	20
Підлеглі	20
Самооцінка	20
Разом	100

Джерело – пропозиції автора

Переважна роль керівника пояснюється його найбільшою обізнаністю щодо результатів діяльності працівника та виконання ним посадових обов'язків.

Для оцінювання пропонується використовувати п'ятибальну шкалу, де 5 - відмінний рівень, 1 - незадовільний рівень. На основі отриманих оцінок визначається середньозважений показник. Розглянемо приклад оцінювання начальника виробничої дільниці.

Таблиця 3.14 - Приклад оцінювання керівника за методом «360 градусів» (головного бухгалтера)

Джерело оцінювання	Бал	Вага	Підсумок
Директор	4,8	0,40	1,92
Колеги	4,5	0,20	0,90
Підлеглі	4,3	0,20	0,86
Самооцінка	4,6	0,20	0,92
Разом	—	1,00	4,60

Джерело – експертне оцінювання автора

Отримана оцінка 4,60 бала свідчить про високий рівень управлінських компетенцій працівника.

Водночас для прийняття кадрових рішень недостатньо використовувати лише результати оцінювання компетенцій. Необхідно інтегрувати отримані результати із системою KPI та оцінюванням потенціалу розвитку працівників.

З цією метою пропонується використовувати інтегральний показник оцінки персоналу.

$$IO = 0,5KP + 0,3KK + 0,2PP \quad (3.3.)$$

де: IO – інтегральна оцінка працівника;

KP – оцінка результативності праці (KPI);

KK – оцінка компетенцій;

PP – оцінка потенціалу розвитку.

Найбільша вага надається результатам діяльності працівника, оскільки саме вони безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства.

Для інтерпретації результатів пропонується використовувати шкалу: 90–100 б - кандидат до кадрового резерву, 75–89 - високоефективний працівник, 60–74 - потребує розвитку та менше 60 - потребує коригувальних заходів. Використання такої класифікації дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо подальшого розвитку працівників та планування їх кар'єри.

Для більш ефективного використання результатів оцінювання доцільно застосовувати матрицю «результативність – потенціал». Матриця широко використовується у міжнародній практиці управління талантами та дозволяє визначити перспективність працівників для включення до кадрового резерву.

Показники	Низький потенціал	Середній потенціал	Високий потенціал
Висока результативність	Експерти	Перспективні	Кадровий резерв
Середня результативність	Стабільні працівники	Розвиток	Майбутні керівники
Низька результативність	Контроль	Навчання	Індивідуальний розвиток

Рисунок 3.5 - Матриця «результативність – потенціал»

Джерело – пропозиції автора

Використання матриці дозволяє диференційовано підходити до управління персоналом та формувати індивідуальні програми розвитку.

Особливо важливим результатом впровадження нової системи оцінювання стане формування кадрового резерву підприємства.

Для ТОВ «Зерновий термінал Кілія» також доцільним є впровадження автоматизованої системи управління персоналом, яка дозволить забезпечити централізоване накопичення, обробку та аналіз інформації щодо результатів оцінювання працівників. Основними функціями HRM-системи повинні стати – ведення електронних карток працівників, автоматизований розрахунок KPI, формування матриць компетенцій, проведення оцінювання методом «360 градусів», формування кадрового резерву, планування навчання персоналу та підготовка аналітичних звітів для керівництва. Запровадження автоматизованої системи дозволить значно скоротити годину на проведення оцінювання та забезпечити оперативне отримання управлінської інформації. Для автоматизації кадрових процесів можуть використовуватись спеціалізовані програмні продукти, адаптовані до потреб українських підприємств. Прогнозні витрати на автоматизацію процесу оцінювання персоналу наведені в таб. 3.15.

Таблиця 3.15 - Прогнозні витрати на автоматизацію процесу оцінювання персоналу

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання програмного забезпечення	20 000
Налаштування системи	5 000
Навчання персоналу	5 000
Технічна підтримка протягом року	2 000
Разом	32 000

Джерело – пропозиції автора

Таким чином, загальні витрати на автоматизацію процесу оцінювання персоналу становитимуть 32 тис. грн.

Одночасно з впровадженням автоматизованої системи необхідно встановити регламент проведення оцінювання персоналу. Оцінювання КРІ пропонується проводити щомісяця, оцінювання компетенцій та перегляд індивідуальних планів розвитку - раз на півроку, оцінювання методом «360 градусів» та формування кадрового резерву – щорічно. Запровадження такого регламенту дозволить забезпечити систематичність оцінювання та підвищити ефективність використання його результатів у кадровому менеджменті.

Таким чином, запропонована система оцінювання персоналу забезпечує комплексний підхід до аналізу результативності працівників, рівня їх професійних компетенцій та потенціалу розвитку. Її впровадження сприятиме підвищенню об'єктивності кадрових рішень, формуванню кадрового резерву, покращенню мотивації працівників та зростанню ефективності діяльності підприємства загалом.

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

В сучасних умовах розвитку економіки персонал виступає не лише виробничим ресурсом, а й ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства. Саме від рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці залежить ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, якість виконання виробничих операцій, продуктивність праці та фінансові результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання побудови ефективної системи мотивації персоналу, здатної забезпечити узгодження інтересів працівників та роботодавця.

Для підприємств транспортно-логістичної галузі проблема мотивації персоналу має особливе значення, оскільки діяльність таких підприємств характеризується високою відповідальністю працівників, необхідністю дотримання технологічних регламентів, значними фізичними навантаженнями та

високими вимогами до безпеки праці. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці та посилення конкуренції між роботодавцями ефективна система мотивації стає одним із найважливіших інструментів залучення, утримання та розвитку персоналу.

Результати аналізу кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» дозволили встановити, що на підприємстві сформована традиційна система матеріального стимулювання працівників, основу якої складають посадовий оклад та преміальні виплати.

Для визначення напрямів удосконалення мотиваційного механізму доцільно провести оцінку окремих елементів існуючої системи стимулювання персоналу (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 - Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Елемент мотивації	Рівень розвитку (1–5 балів)
Заробітна плата	4
Преміювання	3
Соціальні гарантії	3
Визнання досягнень	2
Кар'єрне просування	2
Навчання та розвиток	3
Корпоративна культура	2
Залучення персоналу до управління	2
Умови праці	4
Нематеріальна мотивація	2

Джерело – результати експертної оцінки, проведеної автором

За результатами оцінювання можна зробити висновок, що найбільш проблемними складовими мотиваційної системи є нематеріальна мотивація, кар'єрне просування, визнання досягнень працівників та формування корпоративної культури.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження інтегрованої системи мотивації персоналу, яка базуватиметься на поєднанні чотирьох взаємопов'язаних складових: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, соціальна підтримка та професійний розвиток. Запропонована система

дозволить комплексно впливати на різні групи потреб працівників та забезпечити стійке зростання рівня їхньої мотивації.

Першим напрямом удосконалення є реформування системи матеріального стимулювання персоналу.

Окрім матеріального стимулювання, важливим напрямом удосконалення мотивації є впровадження системи нематеріального заохочення працівників. Дослідження показують, що для більшості працівників важливе значення мають не лише фінансові стимули, але й визнання результатів праці, можливості професійного розвитку та позитивний психологічний клімат у колективі.

З цією метою пропонується реалізувати програму «Кращий працівник місяця». Основними критеріями визначення переможців можуть бути результати КРІ, відсутність порушень трудової дисципліни, ініціативність, участь у вдосконаленні виробничих процесів та дотримання вимог охорони праці.

Інформацію про кращих працівників доцільно розміщувати на корпоративному стенді та внутрішньому інформаційному порталі підприємства.

Запровадження такої програми не потребує значних фінансових витрат, однак дозволяє суттєво підвищити рівень залученості персоналу та задовольнити потребу працівників у суспільному визнанні.

Наступним важливим напрямом удосконалення мотиваційного механізму повинно стати формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на підтримку командної роботи, взаємної поваги та професійного розвитку працівників.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» свідчить, що на підприємстві переважає виробничо-орієнтована модель управління персоналом, у межах якої основна увага приділяється забезпеченню виконання виробничих завдань. Водночас питання розвитку корпоративної культури та формування організаційної ідентичності працівників не мають системного характеру.

За результатами проведеного дослідження пропонується сформувати корпоративну культуру підприємства на основі таких принципів: орієнтація на результат, відповідальність за якість роботи, дотримання вимог безпеки праці,

професійний розвиток працівників, взаємоповага та командна взаємодія, відкритість управлінських комунікацій та підтримка інноваційних ініціатив.

З метою практичної реалізації зазначених принципів доцільно впровадити комплекс заходів щодо розвитку корпоративної культури – таблиця 3.17.

Таблиця 3.17 - Заходи щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Зерновий термінал Кілія»

Захід	Періодичність	Очікуваний результат
Збори трудового колективу	Щоквартально	Підвищення поінформованості працівників
День підприємства	Один раз на рік	Формування корпоративної ідентичності
Конкурси професійної майстерності	Щорічно	Підвищення мотивації працівників
Корпоративні тренінги	Щопівроку	Розвиток командної роботи
Внутрішній інформаційний бюлетень	Щомісяця	Покращення комунікацій
Система подання пропозицій	Постійно	Активізація ініціативності персоналу

Джерело – пропозиції автора

Впровадження таких заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку внутрішніх комунікацій. На багатьох українських підприємствах недостатній рівень інформування персоналу про результати діяльності організації, її стратегічні цілі та перспективи розвитку негативно впливає на мотивацію працівників. У зв'язку з цим пропонується створення системи внутрішніх комунікацій, структура якої представлена на рис. 3.5.

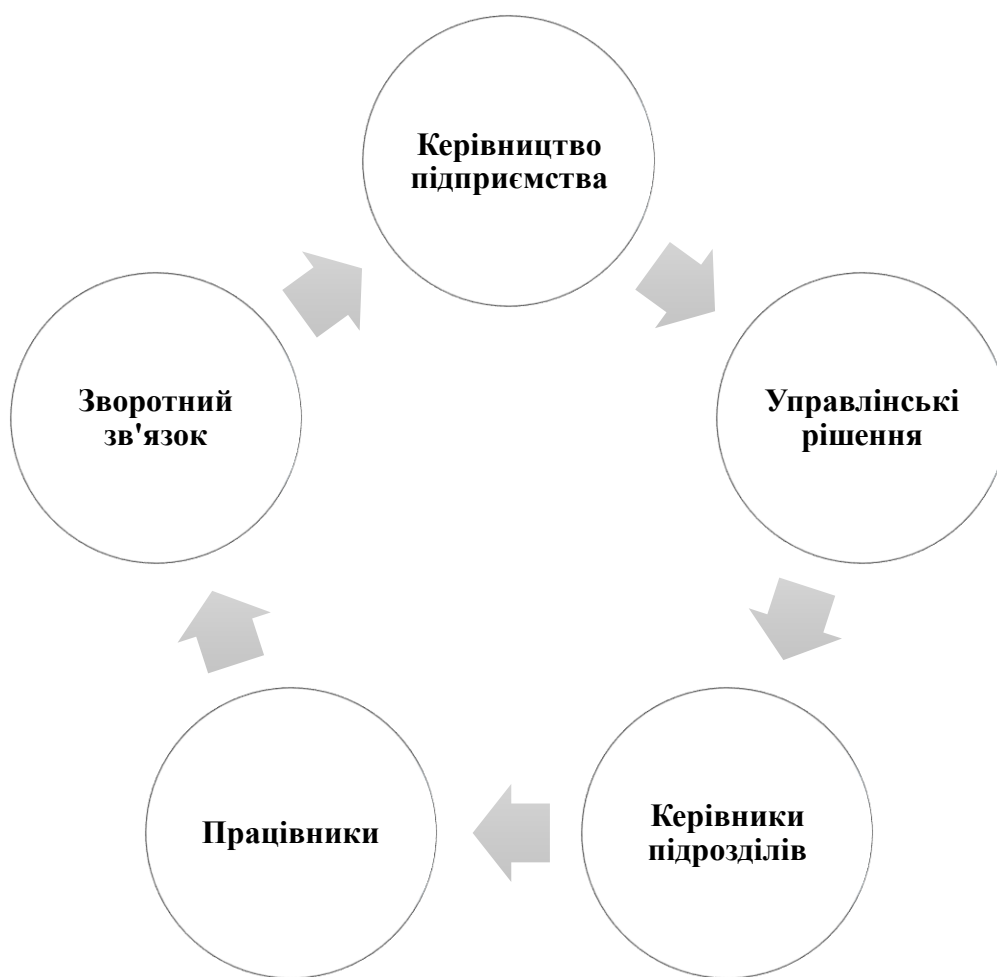


Рисунок 3.5 - Система внутрішніх комунікацій підприємства

Джерело – пропозиції автора

Запровадження такої системи дозволить підвищити прозорість управління та забезпечити ефективний обмін інформацією між усіма рівнями організаційної структури.

Наступним напрямом удосконалення мотиваційного механізму є впровадження розширеного соціального пакета. У сучасних умовах саме соціальні гарантії дедалі частіше виступають важливим фактором вибору роботодавця та засобом утримання кваліфікованих працівників. Пропонується сформулювати соціальний пакет, наведений у таблиці 3.18.

Важливим інструментом мотивації також є розвиток кар'єрного зростання працівників.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутня формалізована система кар'єрного просування, що негативно впливає на мотивацію молодих спеціалістів та перспективних працівників.

Таблиця 3.18 - Запропонований соціальний пакет для працівників підприємства

Захід	Вартість на одного працівника, грн/рік
Медичне страхування	3 500
Часткова компенсація харчування	2 400
Матеріальна допомога до відпустки	2 000
Корпоративні заходи	1 000
Подарунки до свят	1 200
Разом	10 100

Джерело – пропозиції автора

Для усунення цієї проблеми пропонується впровадити програму планування кар'єри.

Таблиця 3.19 - Кар'єрні траєкторії розвитку працівників підприємства

Початкова посада	Наступний рівень
Бухгалтер	Головний бухгалтер
Бригадир ділянки	Заступник директора
Заступник директора	Директор
Водій	Начальник транспортного відділу

Джерело – пропозиції автора

Наявність чітких кар'єрних маршрутів дозволяє підвищити зацікавленість працівників у професійному розвитку та формує довгострокову прихильність до підприємства.

Крім того, пропонується створити програму участі працівників у процесах удосконалення діяльності підприємства. Працівники можуть подавати пропозиції щодо підвищення продуктивності праці, економії ресурсів, покращення організації праці, удосконалення системи охорони праці, оптимізації логістичних процесів. За кожну впроваджену пропозицію працівник може отримувати грошову винагороду в розмірі від 1 000 до 5 000 грн залежно від економічного ефекту.

Для оцінки рівня впливу запропонованих заходів на мотивацію працівників проведемо прогноз зміни індексу задоволеності персоналу.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити ставлення працівників до підприємства та створити умови для формування високоефективного кадрового потенціалу.

Таблиця 3.20 - Прогноз зміни рівня задоволеності персоналу

Фактор	До впровадження, %	Після впровадження, %
Рівень оплати праці	72	85
Соціальні гарантії	58	84
Кар'єрні можливості	52	80
Визнання досягнень	49	82
Внутрішні комунікації	61	86
Загальний індекс задоволеності	58	83

Джерело – пропозиції автора

Загальний механізм впливу запропонованої системи мотивації на результати діяльності підприємства представлено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 - Механізм впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства

Джерело – пропозиції автора

Очікуваним результатом від впровадження системи мотивації є підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності персоналу.

Прогноз зміни показників руху персоналу наведено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21 - Прогноз зміни показників руху персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Коефіцієнт прийому кадрів, %	0,0	11,5
Коефіцієнт вибуття кадрів, %	0,0	9,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	9,5
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	100,0	90,5

Джерело – пропозиції автора

Скорочення плинності кадрів позитивно вплине на виробничу діяльність підприємства, оскільки дозволить зменшити витрати на пошук, підбір та навчання нових працівників.

Наступним результатом стане підвищення рівня трудової дисципліни. Практика функціонування логістичних підприємств свідчить, що працівники, які чітко розуміють залежність між результатами праці та рівнем винагороди, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків. Прогнозні зміни наведено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 - Прогноз впливу системи мотивації на трудову дисципліну

Показник	До впровадження	Після впровадження
Запізнення, випадків на рік	20	3
Прогоули, випадків на рік	8	1
Порушення трудової дисципліни	5	1
Порушення правил охорони праці	2	0

Джерело – пропозиції автора

Зниження кількості дисциплінарних порушень сприятиме покращенню організації праці та зменшенню виробничих ризиків.

Наступним напрямом оцінювання ефективності є визначення витрат на реалізацію запропонованих заходів. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23 - Загальні витрати на впровадження системи мотивації

Захід	Витрати, грн
Соціальний пакет	181800
Програма визнання працівників	15 000
Корпоративні заходи	10 000
Програма подання пропозицій	5 000
Організація внутрішніх комунікацій	2 000
Адміністрування системи мотивації	5 000
Разом	218800

Джерело – пропозиції автора

Таким чином, загальні витрати підприємства на впровадження нової системи мотивації складуть 218,8 тис. грн на рік.

Для визначення економічної доцільності заходу розрахуємо коефіцієнт ефективності інвестицій. Загальний економічний ефект складається з очікуваного приросту доходу від підвищення продуктивності праці – 1083 тис. грн.

Коефіцієнт ефективності визначається за формулою:

$$K_e = E/B \quad (3.2)$$

де: E – економічний ефект;

B – витрати на реалізацію заходів.

$$K_e = 1083000/218800 = 4,95$$

Отримане значення свідчить, що кожна гривня, інвестована у вдосконалення системи мотивації персоналу, забезпечує понад 4,95 грн економічного ефекту. Для більш наочного представлення результатів доцільно визначити строк окупності інвестицій. Строк окупності розраховується за формулою:

$$T = B/E \quad (3.3)$$

$$T = 218800/1083000 = 0,20 \text{ року}$$

У перерахунку на місяці 2,4 місяця. Отже, усі витрати на впровадження нової системи мотивації окупляться менш ніж за два місяці роботи підприємства.

Узагальнення прогнозних результатів представлено в таблиці 3.24.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу має комплексний характер та охоплює матеріальні, соціальні й нематеріальні інструменти стимулювання працівників. Її впровадження дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу працею, зміцнити трудову дисципліну, зменшити плинність кадрів та забезпечити зростання продуктивності праці.

Таблиця 3.24 - Очікувані результати впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність праці, грн/особу	200,6	260,78
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	9,5
Загальний індекс задоволеності персоналу, %	58	83
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	100,0	90,5
Порушення трудової дисципліни, випадків	5	1
Порушення правил охорони праці, випадків	2	0

Джерело – пропозиції автора

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів і свідчать про доцільність їх практичної реалізації в ТОВ

«Зерновий термінал Кілія» як одного з ключових напрямів удосконалення кадрового менеджменту підприємства.

3.3 Формування системи розвитку персоналу

Одним із найважливіших елементів системи розвитку персоналу є формування кадрового резерву. У сучасних умовах кадровий резерв розглядається як стратегічний інструмент забезпечення неперервності управління підприємством, зниження ризиків, пов'язаних із вибуттям ключових працівників, та скорочення витрат на зовнішній пошук персоналу.

Для ТОВ «Зерновий термінал Кілія» необхідність створення кадрового резерву обумовлена специфікою діяльності підприємства. Значна частина посад пов'язана з виконанням складних виробничих операцій, управлінням технологічними процесами та координацією логістичних потоків. Підготовка кваліфікованого працівника до виконання таких функцій потребує значного часу, тому раптове звільнення або переведення працівника може негативно вплинути на результати діяльності підприємства.

З метою забезпечення стабільності кадрового складу пропонується впровадити систему формування кадрового резерву, яка передбачає відбір найбільш перспективних працівників за результатами комплексного оцінювання.

Структуру процесу формування кадрового резерву наведено на рис. 3.7.

До кадрового резерву доцільно включати працівників, які відповідають таким критеріям: високі результати оцінювання персоналу, стабільне виконання KPI, високий рівень професійних компетенцій, наявність лідерських якостей, мотивація до кар'єрного розвитку та позитивна трудова дисципліна.



Рисунок 3.7 - Етапи формування кадрового резерву

Джерело: пропозиції автора

Пропонується формувати кадровий резерв окремо для керівних посад та посад висококваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 3.25 - Категорії кадрового резерву підприємства

Категорія резерву	Посади
Управлінський резерв	Начальники відділу, головний бухгалтер
Оперативний резерв	Бухгалтер, технік-лаборант
Професійний резерв	Кваліфіковані робітники та спеціалісти

Джерело: пропозиції автора

Відповідно до результатів проведених розрахунків чисельність кадрового резерву доцільно встановити на рівні 10–12 % від загальної чисельності персоналу. За середньооблікової чисельності працівників 18 осіб резерв складатиме 3 особи. Запропонований кадровий резерв може включати:

Управлінський резерв	1 особа
Оперативний резерв	1 особа
Професійний резерв	1 особа
Разом	3 особи

Створення кадрового резерву забезпечить можливість оперативного заміщення вакантних посад без залучення зовнішніх кандидатів та сприятиме розвитку внутрішнього кадрового потенціалу підприємства.

Важливим елементом розвитку персоналу є управління кар'єрою працівників. Практика сучасного кадрового менеджменту свідчить, що наявність чітких перспектив професійного та посадового зростання є одним із найсильніших мотиваційних чинників. Проведене дослідження показало, що на підприємстві відсутня формалізована система кар'єрного планування, що негативно впливає на мотивацію молодих працівників та перспективних спеціалістів.

Запровадження системи кар'єрного планування дозволить працівникам бачити перспективи свого розвитку на підприємстві та підвищить їх зацікавленість у професійному зростанні.

Наступним напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є створення корпоративного центру навчання. Корпоративний центр навчання являє собою систему внутрішньої підготовки персоналу, що забезпечує постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства.

Основні напрями роботи корпоративного центру навчання наступні:

Напрямок	Цільова група
Професійна підготовка	Робітники
Управлінські тренінги	Керівники
Навчання цифровим технологіям	Усі категорії персоналу
Охорона праці	Усі працівники
Розвиток лідерства	Кадровий резерв

Рисунок 3.8 - Основні напрями роботи корпоративного центру навчання

Корпоративний центр дозволить суттєво зменшити витрати на зовнішнє навчання та забезпечить безперервність професійного розвитку персоналу.

Важливою складовою системи розвитку персоналу є оцінювання ефективності проведеного навчання. Для цього пропонується використовувати чотирирівневу модель оцінювання, яка передбачає оцінювання реакції працівника,

рівня засвоєння знань, зміну поведінки та вплив на результати діяльності. Оцінювання повинно проводитися після завершення кожної програми навчання. Для цього пропонується використовувати наступні методи – таблиця 3.26.

Таблиця 3.26 – Методи оцінювання ефективності проведеного навчання

Показник	Метод оцінювання	Коротка характеристика
Рівень задоволеності навчанням	Анкетування	Передбачає проведення опитування працівників після завершення навчання з метою визначення рівня задоволеності змістом програми, якістю викладання, практичною цінністю отриманих знань та організацією навчального процесу.
Рівень засвоєння знань	Тестування	Полягає у перевірці рівня засвоєння навчального матеріалу за допомогою тестових завдань, контрольних питань або практичних кейсів до та після проходження навчання.
Практичне застосування знань	Спостереження	Передбачає оцінювання того, наскільки працівники використовують набуті знання та навички у повсякденній професійній діяльності шляхом спостереження керівників, наставників або HR-фахівців.
Вплив на продуктивність праці	Аналіз КРІ	Здійснюється шляхом порівняння ключових показників ефективності роботи працівників до та після навчання (продуктивність, якість роботи, виконання планів, кількість помилок, швидкість виконання завдань тощо).

Джерело: пропозиції автора

Застосування такого підходу дозволить оцінювати не лише сам факт проходження навчання, а й його практичну користь для підприємства.

Таким чином, запропонована система розвитку персоналу передбачає комплексне поєднання професійного навчання, наставництва, кадрового резерву, кар'єрного планування та внутрішньої підготовки працівників. Реалізація зазначених заходів створить необхідні умови для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та забезпечить довгостроковий розвиток ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

Важливим етапом розробки заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу є оцінювання їх економічної доцільності. В умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства інвестиції у навчання та розвиток персоналу повинні забезпечувати отримання конкретних результатів у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження витрат, скорочення плинності кадрів та покращення фінансових показників діяльності підприємства.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів необхідно насамперед оцінити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації – таблиця 3.27.

Таблиця 3.27 - Планові витрати на впровадження системи розвитку персоналу

Захід	Витрати, грн
Проведення внутрішніх тренінгів	10 000
Організація зовнішнього навчання	15 000
Функціонування системи наставництва	5 000
Навчання кадрового резерву	15 000
Організація стажувань	5 000
Адміністрування програм розвитку	5 000
Разом	55 000

Джерело: пропозиції автора

Таким чином, загальні витрати на впровадження комплексної системи розвитку персоналу становитимуть 55 тис. грн на рік.

Основним результатом реалізації запропонованих заходів повинно стати підвищення продуктивності праці працівників підприємства. За результатами досліджень у сфері управління людськими ресурсами впровадження комплексних програм професійного розвитку забезпечує зростання продуктивності праці на 5–10 %. Для проведення розрахунків приймемо консервативний прогноз, відповідно до якого продуктивність праці збільшиться на 5 %.

Очікувані результати впровадження системи розвитку персоналу наведені в таблиці 3.28.

Таким чином, запропонована система розвитку персоналу має комплексний характер і включає заходи щодо професійного навчання, наставництва,

формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників. Її впровадження дозволить суттєво підвищити рівень професійної компетентності персоналу, скоротити плинність кадрів, прискорити адаптацію нових працівників та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.28 - Очікувані результати впровадження системи розвитку персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Чисельність кадрового резерву, осіб	0	3
Тривалість адаптації працівників, міс.	0	2
Частка працівників, що проходять навчання, %	18	75

Джерело: пропозиції автора

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів та свідчать про доцільність їх практичного впровадження в систему кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія».

ВИСНОВКИ

Проведене теоретико-методичне дослідження дозволило встановити, що кадровий менеджмент є однією з ключових складових сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне використання людського капіталу, підтримання стабільності виробничих процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності кадрового менеджменту засвідчило еволюцію концепцій управління персоналом від адміністративно-облікової моделі до сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток компетентностей, підвищення результативності праці, мотивацію персоналу та забезпечення кадрової стійкості підприємства.

У результаті дослідження методичних підходів до формування кадрової політики визначено, що ефективна система кадрового менеджменту повинна базуватися на принципах системності, безперервного розвитку персоналу, економічної доцільності, адаптивності та узгодженості кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства. Встановлено, що сучасні підходи до управління персоналом передбачають використання комплексу адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління, інтеграцію систем оцінювання результативності праці та формування умов для професійного розвитку працівників.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Зерновий термінал Кілія» показав, що підприємство функціонує як виробничо-логістичний комплекс із високим рівнем залежності від ефективності координації трудових ресурсів та безперервності операційних процесів. Встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління та достатній кадровий потенціал для забезпечення поточної діяльності, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

У процесі аналізу кадрового складу та кадрової політики підприємства встановлено, що загальна чисельність персоналу протягом 2023–2025 років

залишалася стабільною та становила 18 працівників, із переважанням виробничого персоналу у структурі трудових ресурсів (55,6 %). Проведені розрахунки показали позитивну динаміку витрат на оплату праці: місячний фонд оплати праці збільшився з 147,5 тис. грн у 2023 році до 231,5 тис. грн у 2025 році, а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 8,2 тис. грн до 12,9 тис. грн. Це свідчить про реалізацію політики утримання персоналу через підвищення рівня матеріального стимулювання без розширення штатної чисельності.

Оцінювання системи кадрового менеджменту та SWOT-аналіз кадрової політики дозволили визначити, що сильними сторонами підприємства є стабільність кадрового складу, чіткий функціональний розподіл обов'язків, зростання оплати праці та орієнтація на забезпечення безперервності виробничих процесів. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких відсутність кадрового резерву, висока концентрація функціонального навантаження на окремих працівників, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недостатній рівень системного управління розвитком персоналу.

Дослідження методів і принципів кадрового менеджменту ТОВ «Зерновий термінал Кілія» показало, що на підприємстві переважає поєднання адміністративних та економічних методів управління персоналом із переважною орієнтацією на підтримання виробничої дисципліни та матеріального стимулювання працівників. Встановлено, що принципами кадрової роботи підприємства виступають стабільність зайнятості, функціональна спеціалізація, відповідальність, контроль виконання посадових обов'язків та підтримання безперервності виробничої діяльності. Разом із тим доцільним є посилення компетентнісного підходу та впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності праці.

Оцінка системи мотивації персоналу засвідчила, що підприємство використовує переважно матеріальні механізми стимулювання, які забезпечили поступове зростання доходів працівників і підтримання кадрової стабільності. Водночас встановлено, що для підвищення довгострокової ефективності кадрового

менеджменту необхідно розширити систему нематеріальної мотивації шляхом запровадження оцінювання результативності праці за ключовими показниками ефективності (KPI), програм професійного визнання, внутрішніх комунікацій та механізмів розвитку залученості персоналу.

У результаті дослідження обґрунтовано напрями розвитку персоналу підприємства, які передбачають впровадження системи внутрішнього навчання, формування кадрового резерву, розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку та підвищення рівня адаптивності працівників до змін виробничого середовища. Запропоновано використовувати комплексний підхід до розвитку персоналу, що поєднує оцінювання компетентностей, навчальні заходи та інструменти моніторингу результативності.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Зерновий термінал Кілія» має достатній кадровий потенціал для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту, розвитку персоналу та модернізації системи мотивації дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити кадрову стійкість підприємства та забезпечити підвищення результативності його діяльності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алярова А. В. Концептуальні засади проєктування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 179–187. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.17. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14648>
2. Артьомова О. Ю., Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.040410. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3072> (Дата звернення: 04.06.2026).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом* : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Березянко Т. В., Безпалько О. В., Бергер А. Д. [та ін.]. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія. Київ : НУХТ, 2017. 308 с.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління персоналом : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 294 с.
6. Бірюченко С. Ю., Остапчук Т. П., Орлова К. Є. Професійна етика в HR-менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 51–57. DOI: 10.26642/ema-2023-2(104)-51-57. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/284965>
7. Божидай І. І., Міненко С. І., Устіловська О. С., Свиредська О. В. Теоретико-методологічні засади управління персоналом в аспекті ризик-менеджменту. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. DOI: 10.15802/RTEM2024/303538. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/303538> (Дата звернення: 04.06.2026).
8. Baric I. O., Krawchuk O. I., Konvalova V. V. Effectiveness evaluation of HR processes. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 165-179. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4KDJe3ql/> (Дата звернення: 04.06.2026)

9. Ведерніков М. Д., Сохарук А. В. Теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3(24). DOI: 10.31891/dsim-2023-3(24). URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/42>
10. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні засади системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 322. № 5. С. 429-437. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-69. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/424> (Дата звернення: 04.06.2026).
11. Гавкалова Н. Л. Управління людськими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 312 с.
12. Гавкалова Н. Л. **Управління розвитком персоналу в умовах цифрової економіки** : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 324 с.
13. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
14. Головне управління статистики в Одеській області : офіційний вебсайт. URL: <https://od.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).
15. Грицай С. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент та адміністрування» / уклад.: С. М. Грицай. Суми : НВВ КЗ СОППО, 2023. 102 с.
16. Грішнова О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ: Знання, 2019. 390 с.
17. Данюк В. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 287 с.
18. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. [та ін.]. Управління персоналом : підручник. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», 2015. 398 с.
19. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

20. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 233–239.
21. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
22. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Ч. 1 : підручник. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
23. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Ч. 2 : підручник. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2017. 560 с.
24. Захарова Н. Ю. Аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу в безпекоорієнтованому управлінні бізнес-процесами під час відновлення національної економічної безпеки. *Економіка і регіон* . 2024. № 1 (92). DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3337. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3337>(Дата звернення: 04.06.2026).
25. Захарова Т. В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2025. № 38(66). С. 47–52. DOI: 10.25264/2311-5149-2025-38(66)-47-52. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4355>
26. Зубарєв С. В. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. *Вісник Херсонського національного технічного університету* . 2023. № 4. DOI: 10.355https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/519(Дата звернення: 04.06.2026).
27. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017.— 210 с.
28. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар,. Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
29. Кладова О. О., Шарій В. І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство* . 2024.

№ 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4906>(Дата звернення: 04.06.2026).

30. Коваль З. О. Менеджмент персоналу. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.

31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 479 с.

32. Колот О. М., Герасименко О. О. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.

33. Корнеліус Н. HR-менеджмент: пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес-Букс, 2005. 520 с.

34. Короленко О. О., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-60. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682>

35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 308 с.

36. Крушельницька О., Мельничук Д. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

37. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53–56.

38. Лосева О. С., Дашко І. М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство* . 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-115. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4976>(Дата звернення: 04.06.2026).

39. Матківська Г. С., Захко О. Б. Цифровізація HR-процесів у підрозділах цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки*

життєдіяльності. 2023. № 28. DOI: 10.32447/20784643.28.2023.03. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2622>

40. Михайлова Л. І. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

41. Морушко О. О. *Кадровий менеджмент*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.

42. Нестеренко Г. О. *Персонал: управління на засадах самоорганізації*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 350 с

43. Новоселецька А. В., Штундер Н. В. Формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 38(66). С. 124–129. DOI: 10.25264/2311-5149-2025-38(66)-124-129. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4366>

44. Палеха Ю. І. *Менеджмент персоналу* : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 338 с.

45. Петрова І. Л. Кадровий аудит у системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство* . 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5264/5208/>(Дата звернення: 04.06.2026).

46. Петюх В. М. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 318 с.

47. Посвалюк О. В. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-108. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3470>

48. Посвалюк О. В. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. *Публічне управління та право: історія, теорія, практика* . 2024. № 4. DOI: 10.31652/2786-6068-2024-4-66-73. URL: <https://vspu.net/pup/index.php/journal/article/view/55>(Дата звернення: 04.06.2026).

49. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 04.06.2026).
50. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 04.06.2026).
51. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 04.06.2026).
52. Процик І. С., Заставний М. Р. Детермінанти забезпечення розвитку систем менеджменту персоналу в умовах глобалізування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-98. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6927>
53. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 351 с.
55. Савченко В. А. Управління трудовим потенціалом підприємства : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 336 с.
56. Сас Л. С., Пастушок О. І., Слободян Н. М. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство* . 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-187. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5038>(Дата звернення: 04.06.2026).
57. Семикіна М. В. Соціально-трудові відносини та мотивація праці : монографія. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. 387 с.
58. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство* . 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3930>(Дата звернення: 04.06.2026).

59. ТОВ «Зерновий термінал Кілія» : офіційний вебсайт. URL: <https://gtk.org.ua> (дата звернення: 04.06.2026).
60. ТОВ «Зерновий термінал Кілія». Про компанію. URL: <https://gtk.org.ua/uk/about> (дата звернення: 04.06.2026).
61. Харковина О. Г., Белоусов Я. І. Теоретико-методологічний аналіз базових понять управління персоналом підприємств у контексті трансформацій сучасної економіки. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. DOI: 10.32782/CMI/2025-13-17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/236>
62. Харченко Т. Б., Жун Мао, Михайлик Р. В. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство* . 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-13. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757> (Дата звернення: 04.06.2026).
63. Хаустова В. Є., Дороніна М. С. Формування кадрового потенціалу у системі управління персоналом підприємства. *Проблеми економіки* . 2024. № 2. С. 198-204. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-2-198-204. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2024&abstract=2024_2_0_198_204(Дата звернення: 04.06.2026).
64. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 399 с.
65. Чернишова Л. І., Заложнікова А. О. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-92. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>
66. Шкільняк М. М. *Кадровий менеджмент* : навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 286 с.
67. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. [та ін.]. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

68. Opendatabot. ТОВ «Зерновий термінал Кілія». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 04.06.2026).
69. Varis I., Kravchuk O., Batsman I. Conceptual Basics of the Personnel Management Digitalization. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4. DOI: 10.32782/2522-4263/2023-4-5.
70. Varis I., Kravchuk O., Zaytseva P. Gamification of Business Processes of HR Management. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-189-196.
71. Сайт компанії YouControl. ТОВ «Зерновий термінал Кілія». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

ДОДАТКИ