

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри

математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Якубовська Олеся Богданівна

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Паласевич Микола Богданович

(підпис)

Дрогобич, 2025

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Голова ЕК

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Якубовська О.Б. Удосконалення системи управління та розвитку персоналу в організації. – Рукопис.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні обґрунтовано теоретичні засади управління та розвитку персоналу в контексті інноваційної діяльності, зокрема розглянуто сутність, роль та значення управління персоналом у сучасних організаціях та досліджено сучасні підходи до формування системи розвитку персоналу.

Автором проведено аналіз діючої системи управління та розвитку персоналу в ТзОВ „Тандем”, а саме надана характеристика організаційно-економічного механізму управління персоналом; проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства та оцінка діючу систему управління й розвитку персоналу в ТзОВ «Тандем». Визначено основні проблеми та недоліки у функціонуванні системи.

За результатами дослідження надано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства; розроблено інтегровану модель розвитку персоналу ТзОВ «Тандем» та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: управління персоналом; розвиток персоналу; система управління; кадрова політика; кадровий потенціал; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; продуктивність праці; навчання та підвищення кваліфікації; організаційна структура; організаційний розвиток; інноваційна діяльність; ефективність управління персоналом; удосконалення HR-процесів.

ANNOTATION

Yakubovskaya O.B. Improving the management system and personnel development in the organization. – Manuscript.

The master's qualification study substantiates the theoretical principles of personnel management and development in the context of innovative activity, in particular, it examines the essence, role and significance of personnel management in modern organizations and explores modern approaches to the formation of a personnel development system.

The author analyzed the current system of personnel management and development in LLC "Tandem", namely, provided a characteristic of the organizational and economic mechanism of personnel management; an analysis of the company's human resources potential and an assessment of the current system of personnel management and development at Tandem LLC were conducted. The main problems and shortcomings in the functioning of the system were identified.

Based on the results of the study, recommendations were made to improve the enterprise's personnel management system; an integrated model of personnel development for Tandem LLC was developed and the effectiveness of the proposed measures was substantiated.

Keywords: personnel management; personnel development; management system; personnel policy; personnel potential; personnel motivation; personnel assessment; labor productivity; training and advanced training; organizational structure; organizational development; innovative activities; personnel management efficiency; improvement of HR processes.

З М І С Т

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Сутність, роль та значення управління персоналом у сучасних організаціях.....	10
1.2. Теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТЗОВ «ТАНДЕМ».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Тандем».....	32
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТЗОВ «Тандем».....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ТАНДЕМ».....	49
3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТЗОВ «Тандем».....	49
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються прискореною цифровізацією, жорсткою конкуренцією, інноваційним розвитком та зростанням вимог до якості продукції і послуг, управління персоналом посідає ключове місце у системі менеджменту. Персонал перетворився з об'єкта адміністративного впливу на центральний стратегічний ресурс організації, який визначає її конкурентоспроможність, здатність до адаптації та інноваційний потенціал. У зв'язку з цим управління персоналом набуває змісту комплексної, науково обґрунтованої діяльності, спрямованої на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання та безперервний розвиток.

Удосконалення системи управління та розвитку персоналу передбачає створення комплексного підходу, який включає планування трудових ресурсів, мотивацію, оцінку ефективності роботи, професійний розвиток і підвищення залученості працівників. Ефективна система розвитку персоналу забезпечує не тільки підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів, але й сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню рівня компетенцій та адаптивності організації до змін.

Актуальність теми пояснюється необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом оптимізації управління людськими ресурсами та інтеграції сучасних інноваційних підходів у HR-практики. В умовах швидкого технологічного прогресу та зростання вимог до професійних компетенцій працівників підприємства повинні постійно вдосконалювати методи управління та розвиток персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми удосконалення системи управління та розвитку персоналу широко досліджуються у працях Бутенко Н.В., Беляєва А.А., Гавриленка О.В., Дибача І.М., Колота А.М. (висвітлення питань підвищення ефективності управління персоналом,

мотивації, розвитку корпоративної культури та впровадження інноваційних HR-технологій). Зарубіжні дослідники, зокрема М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, Р. Беккер, Д. Ульріх, Е. Шейн, наголошують на стратегічному управлінні людськими ресурсами, розвитку компетенцій, лідерства та гнучких моделей навчання. Попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо розкритими залишаються питання формування сучасної системи розвитку персоналу, інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію організації та оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал. Саме це визначило актуальність і вибір теми даної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи полягає у розробці та обґрунтуванні комплексних заходів щодо удосконалення системи управління та розвитку персоналу на прикладі ТзОВ «Тандем» з урахуванням специфіки підприємства та сучасних тенденцій у HR-менеджменті.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, роль та значення управління персоналом у сучасних організаціях в умовах інноваційного розвитку;
- дослідити теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу та визначити їх особливості;
- надати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Тандем», визначити особливості його діяльності та структури управління;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства та оцінити діючу систему управління й розвитку персоналу в ТзОВ «Тандем»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тандем» з урахуванням сучасних вимог та інноваційних підходів;
- розробити інтегровану модель розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення системи управління та розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження система управління та розвитку персоналу ТзОВ «Тандем».

Предметом дослідження є механізми, методи та інструменти підвищення ефективності управління персоналом і розвитку трудового потенціалу у ТзОВ «Тандем».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Тандем», яке здійснює господарську діяльність у сфері вирощування та реалізації квіткової продукції.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, стратегічного HR-менеджменту та організаційного розвитку; концепції та теорії мотивації, лідерства, компетентнісного підходу та інноваційного управління; а також дані, отримані в процесі роботи автора.

Методологічною базою виступають системний, комплексний та процесний підходи, а також загальнонаукові методи аналізу й синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний, порівняльний, економіко-статистичний аналіз, методи оцінювання кадрового потенціалу, моделювання процесів розвитку персоналу та розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у розробленні та обґрунтуванні інтегрованої моделі розвитку персоналу ТзОВ «Тандем», а також в удосконаленні підходів до оцінювання кадрового потенціалу й підвищення ефективності системи управління персоналом.

Основні результати магістерського дослідження апробовані у науковому журналі Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. Вип. 21. Т. 1. (фахове видання) Івано-Франківськ. Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що пропоновані рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності системи управління і розвитку персоналу та запропонована інтегрована модель розвитку персоналу

можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Тандем» та інших вітчизняних підприємств для вдосконалення оцінювання, навчання, мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, роль та значення управління персоналом у сучасних організаціях

Управління персоналом у сучасних умовах є однією з ключових функціональних сфер менеджменту, яка забезпечує ефективне формування, розвиток і використання людського потенціалу організації. Поступова трансформація економічних систем, зростання конкуренції, діджиталізація та інноваційні зміни зумовили перехід від традиційних підходів до управління трудовими ресурсами до стратегічного управління персоналом, орієнтованого на розвиток компетенцій, креативності й адаптивності працівників.

Сутність управління персоналом полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування, використання та розвитку людського потенціалу організації. Більшість сучасних підходів трактує управління персоналом як систему принципів, методів і механізмів, спрямованих на забезпечення оптимальної відповідності між компетенціями працівників і стратегічними цілями компанії. Водночас це не лише забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, але й організація умов для максимально повної реалізації потенціалу працівників через розвиток компетенцій, мотивацію, участь у прийнятті рішень і підтримку організаційної культури.

Під управлінням персоналом розуміють систему поглядів, принципів, методів і механізмів, спрямованих на забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток та мотивацію. Це цілісна діяльність, що включає планування, формування, регулювання та контроль усіх процесів, пов'язаних із людським капіталом [1].

Історично розвиток управління персоналом пройшов кілька етапів – від адміністративно-командної моделі, що ґрунтувалася на контролі та регламентації праці, до сучасних концепцій стратегічного управління людськими ресурсами. Якщо раніше персонал сприймали як елемент

виробничої системи, то сьогодні він розглядається як головна цінність і фактор інноваційної спроможності. Працівник є не просто виконавцем виробничих функцій, а носієм знань, досвіду, творчих ідей та організаційної культури [15].

Таким чином, сутність управління персоналом у сучасних умовах включає три ключові аспекти: ресурсний (забезпечення організації кадрами), соціальний (забезпечення умов для задоволення потреб працівників) та стратегічний (формування людського капіталу як джерела конкурентних переваг).

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності категорії «управління персоналом»:

Традиційний підхід трактує персонал як ресурс, яким необхідно раціонально управляти задля досягнення виробничих цілей.

Сучасний підхід розглядає персонал як ключовий стратегічний актив організації, носія знань, компетенцій і творчого потенціалу.

Інноваційний підхід акцентує увагу на ролі персоналу у створенні нових продуктів, процесів та ідей, здатності генерувати зміни.

Управління персоналом сьогодні – це не лише забезпечення підприємства необхідними працівниками, а формування середовища, в якому персонал може ефективно розвиватися, створювати цінність та сприяти реалізації інноваційних стратегій організації [2].

Роль управління персоналом визначається його впливом на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Сьогодні персонал є основою інноваційності, здатності до змін, гнучкості бізнес-процесів та якості управлінських рішень. Саме людський фактор забезпечує ефективну реалізацію будь-якої стратегії організації. За умов швидких технологічних змін, високої динаміки ринку та посилення конкуренції підприємства потребують таких працівників, які здатні швидко навчатися, адаптуватися, проявляти ініціативу, брати участь у проєктній роботі та генерувати інновації.

Зростає і роль управління персоналом у підтримці організаційної культури, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, створенні умов для командної взаємодії та корпоративної згуртованості. Сильна корпоративна культура та мотивований персонал забезпечують стабільність колективу, скорочують плинність кадрів і сприяють зростанню продуктивності праці [13].

Таким чином, роль управління персоналом полягає не лише в забезпеченні підприємства кадрами, а й у забезпеченні високої якості трудового потенціалу, створенні умов для професійного зростання працівників, формуванні гнучких організаційних структур та сприянні реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Значення управління персоналом проявляється в його безпосередньому впливі на результативність та ефективність діяльності організації. Правильно побудована система управління персоналом забезпечує:

- зростання продуктивності праці за рахунок якісного добору, навчання та мотивації працівників;
- зміцнення конкурентоспроможності, оскільки персонал є джерелом інноваційних ідей і технологій;
- формування інноваційного потенціалу, що ґрунтується на розвитку компетенцій працівників;
- стійкість до зовнішніх змін завдяки гнучкості, мобільності та здатності до швидкого навчання;
- зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, конфліктами, низькою мотивацією;
- підвищення якості управлінських рішень, оскільки вони приймаються на основі об'єктивної інформації про персонал [8].

Таким чином, управління персоналом виступає ключовим елементом системи менеджменту, який забезпечує розвиток організації та ефективне досягнення її цілей.

Цілі управління персоналом визначають стратегічну спрямованість HR-діяльності та забезпечують її узгодженість із загальнокорпоративною стратегією. Основною метою є формування високопрофесійного, мотивованого та ефективного кадрового потенціалу, який здатний забезпечити досягнення цілей організації в умовах конкурентного середовища та інноваційних змін [27].

До ключових цілей управління персоналом належать:

- забезпечення підприємства кадрами необхідної кількості та якості;
- розвиток компетенцій персоналу відповідно до стратегічних вимог;
- формування ефективної системи мотивації та стимулювання;
- підтримка корпоративної культури та соціально-психологічного клімату;
- скорочення плинності кадрів та розвитку лояльності працівників;
- формування кадрового резерву та управління кар'єрою;
- підтримка інноваційної діяльності через розвиток творчого потенціалу персоналу.

Цілі управління персоналом мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, реалістичними та узгодженими зі стратегічним розвитком підприємства, що відповідає принципам SMART. У сучасній практиці менеджменту дедалі більшої значущості набуває стратегічний підхід до формування цілей, який орієнтований не лише на адміністративне забезпечення діяльності, а й на розвиток людського капіталу як ключового джерела конкурентних переваг.

Враховуючи різноманітність сучасних HR-цілей та їх різну спрямованість, постає необхідність їх систематизації за певними критеріями [36]. Саме тому доцільно виділити кваліфікаційні групи цілей управління персоналом за основними ознаками, що наведено в таблиці 1.1.

Кваліфікаційні групи цілей управління персоналом

Ознака класифікації	Групи цілей / характеристика
За спрямованістю дії	• <i>Зовнішні</i> – формування іміджу роботодавця, залучення персоналу, взаємодія із зовнішнім ринком праці. • <i>Внутрішні</i> – розвиток персоналу, покращення умов праці, мотивація, оптимізація внутрішньої взаємодії.
За напрямками діяльності на підприємстві	• <i>Економічні</i> – підвищення продуктивності, зниження витрат на персонал, ефективне використання людського капіталу. • <i>Техніко-технологічні</i> – формування компетенцій, необхідних для впровадження інновацій і нових технологій. • <i>Соціальні</i> – забезпечення соціальної стабільності, задоволеності працею, лояльності персоналу. • <i>Екологічні</i> – безпечні умови праці, попередження професійних ризиків, відповідність нормам охорони праці.
За можливістю повної реалізації	• <i>«Цілі створення»</i> – формування системи управління персоналом, створення кадрового потенціалу, розбудова HR-процесів. • <i>«Цілі розвитку»</i> – удосконалення існуючих процедур, розвиток компетенцій, оптимізація HR-політики.
За часовими характеристиками	• <i>Короткострокові</i> – до 1 року (оперативне закриття вакансій, адаптація персоналу). • <i>Середньострокові</i> – 1–3 роки (формування кадрового резерву, розвиток ключових компетенцій). • <i>Довгострокові</i> – 3+ років (стратегічний розвиток персоналу, підтримка інноваційної культури).
За спрямованістю на види управлінської діяльності	• <i>Стратегічні</i> – забезпечення кадрового потенціалу відповідно до стратегії розвитку підприємства. • <i>Тактичні</i> – реалізація HR-політики через програми навчання, мотивації, оцінювання. • <i>Оперативні</i> – щоденне управління кадрами, вирішення поточних питань.
За пріоритетністю	• <i>Основні</i> – забезпечення стратегічних кадрових потреб, управління ефективністю, розвиток персоналу. • <i>Побічні</i> – супровідні дії для забезпечення основних цілей (комунікації, документація тощо). • <i>Підтримувальні</i> – контроль, моніторинг, аналітика.

За вимірюваністю	• <i>Кількісні</i> – продуктивність, плинність кадрів, рівень укомплектованості, кількість навчань. • <i>Якісні</i> – рівень мотивації, задоволеність працею, ефективність комунікацій, корпоративний клімат.
За рівнем впливу на організацію	• <i>Глобальні</i> – впливають на всю організацію (кадрова стратегія, корпоративна культура). • <i>Локальні</i> – стосуються окремих підрозділів або груп працівників.
За характером змін	• <i>Стабілізаційні</i> – підтримка стабільної роботи персоналу, контроль виконання обов’язків. • <i>Інноваційні</i> – стимулювання змін, розвиток творчості, впровадження нових HR-технологій.
За орієнтацією на результат	• <i>Процесні</i> – зорієнтовані на удосконалення HR-процесів (добір, адаптація, оцінювання). • <i>Результативні</i> – пов’язані з досягненням конкретних показників (підвищення продуктивності, зниження плинності).

Представлена класифікація дозволяє системно структурувати цілі управління персоналом та впорядкувати їх відповідно до різних напрямів діяльності організації. Поділ за ознаками дає можливість визначити взаємозв’язок між стратегічними пріоритетами підприємства та HR-завданнями, а також забезпечити їх узгодженість у межах загальної системи менеджменту.

Зокрема, виокремлення зовнішніх і внутрішніх цілей демонструє необхідність одночасного забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці та створення сприятливих умов для реалізації потенціалу працівників усередині організації. Класифікація за напрямками діяльності охоплює економічний, соціальний, технологічний та екологічний аспекти, що підкреслює багатогранність сучасного управління персоналом.

Часові та стратегічні критерії дають змогу відобразити ієрархію цілей – від оперативних до довгострокових, що формують кадрову політику підприємства. Додаткове розмежування за пріоритетністю, вимірюваністю та рівнем впливу дозволяє уточнити практичну значущість кожної групи цілей та визначити їх роль у забезпеченні ефективності HR-процесів.

Класифікація цілей управління персоналом, подана в таблиці 1.1, сприяє формуванню цілісного підходу до планування й реалізації кадрової політики, створює підґрунтя для визначення завдань HR-служби та служить основою для подальшого аналізу й удосконалення системи управління персоналом.

Для реалізації зазначених цілей система управління персоналом повинна виконувати низку конкретних завдань. Серед них найважливішими є:

- планування потреби у персоналі, що передбачає визначення необхідної кількості працівників і їх компетенцій відповідно до стратегії організації;
- пошук і добір персоналу, включаючи використання сучасних методів рекрутингу;
- професійний відбір кандидатів із застосуванням інтерв'ю, тестування, оцінювання компетенцій;
- організація адаптації нових працівників, що сприяє їх швидкому включенню в робочі процеси;
- організація навчання та розвитку персоналу;
- оцінювання результатів праці та компетентностей працівників;
- формування та реалізація системи мотивації і стимулювання;
- управління кар'єрою та кадровим резервом;
- профілактика конфліктів та соціально-психологічна підтримка колективу;
- дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативів;
- моніторинг та аналіз ефективності HR-процесів.

Таким чином, завдання управління персоналом охоплюють усі етапи взаємодії працівника з організацією – від підбору до звільнення або виходу на пенсію. Разом з тим, реалізація цих завдань потребує чітко структурованої системи управлінських дій, що забезпечують їх практичне виконання. Саме тому наступним логічним елементом виступають функції управління персоналом, які відображають зміст та основні напрями діяльності HR-служби

та визначають, яким чином організація впливає на свій кадровий потенціал.

До класичних функцій управління персоналом належать [24]:

Планування персоналу – визначення потреб у кадрах, аналіз наявних компетенцій, прогнозування змін трудових ресурсів.

Організація роботи з персоналом – формування структури HR-служби, розподіл повноважень, створення нормативної бази.

Мотивація персоналу – розроблення системи стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності та лояльності працівників.

Контроль та регулювання – моніторинг процесів, оцінювання ефективності праці, коригування поведінки.

Розвиток персоналу – навчання, підвищення кваліфікації, професійний ріст.

Комунікація та соціальна взаємодія – забезпечення ефективних інформаційних потоків та підтримка сприятливого клімату.

Управління трудовими відносинами (регулятивна функція) – дотримання законодавства, регулювання умов праці, вирішення конфліктів.

Культуроутворююча функція – формування цінностей, корпоративної культури, норм поведінки.

Інноваційно-розвиваюча функція – впровадження HR-технологій, підтримка інноваційної діяльності, формування інноваційної культури.

У сукупності зазначені функції забезпечують ефективне управління людським потенціалом, підвищення продуктивності праці та створення умов для інноваційного розвитку організації. Для наочності їх зміст та ключові завдання доцільно систематизувати.

Узагальнена характеристика основних функцій управління персоналом подана в таблиці 1.2.

Функції управління персоналом та їх завдання [24]

Функції управління персоналом	Основні завдання
Планування персоналу	➤ Визначення якісної та кількісної потреби в персоналі. ➤ Аналіз наявних кадрових ресурсів і компетенцій. ➤ Прогнозування змін у структурі трудових ресурсів. ➤ Вибір методів планування кадрової потреби.
Забезпечення персоналом (добір і найм)	➤ Вивчення ринку праці та маркетинг персоналу. ➤ Формування каналів залучення кандидатів. ➤ Проведення добору, оцінювання та відбору персоналу. ➤ Створення інструментів та процедур рекрутингу.
Організація роботи з персоналом	➤ Формування організаційної структури HR-служби. ➤ Розроблення внутрішніх регламентів і нормативної бази управління персоналом. ➤ Розподіл функціональних обов'язків і відповідальності в системі HR.
Використання персоналу	➤ Визначення змісту та результатів праці на робочих місцях. ➤ Організація адаптації, професійної соціалізації працівників. ➤ Оптимізація робочих місць і забезпечення безпеки праці. ➤ Раціональний розподіл обов'язків і навантаження.
Мотивація та стимулювання персоналу	➤ Управління процесом трудової мотивації. ➤ Формування монетарних систем стимулювання: оплата праці, преміювання, участь у прибутку. ➤ Формування нематеріальних стимулів: стиль керівництва, корпоративні цінності, визнання, розвиток. ➤ Управління конфліктами та підтримка сприятливого клімату.
Розвиток персоналу	➤ Планування та реалізація кар'єри працівників. ➤ Формування системи навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання. ➤ Оцінювання результатів навчання та його ефективності. ➤ Підготовка кадрового резерву.
Контроль і регулювання трудових процесів	➤ Моніторинг ефективності роботи працівників і підрозділів. ➤ Проведення оціночних процедур (атестація, KPI, performance review). ➤ Коригування HR-процесів відповідно до результатів контролю. ➤ Попередження порушень трудової дисципліни.
Управління трудовими відносинами (регулятивна функція)	➤ Дотримання трудового законодавства, колективних угод і норм безпеки. ➤ Врегулювання трудових спорів і профілактика конфліктів. ➤ Ведення кадрової документації, облік персоналу. ➤ Забезпечення прозорих процедур взаємодії між працівниками та роботодавцем.

Комунікація та соціальна взаємодія	➤ Налагодження інформаційних потоків у межах організації. ➤ Забезпечення ефективної горизонтальної та вертикальної комунікації. ➤ Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату. ➤ Формування системи внутрішніх комунікацій (зустрічі, корпоративні медіа).
Культуроутворююча функція	➤ Формування корпоративних цінностей та норм поведінки. ➤ Підтримка корпоративної культури через ритуали, традиції, символіку. ➤ Забезпечення єдності стандартів поведінки та трудової етики. ➤ Формування позитивного іміджу роботодавця.
Інноваційно-розвиваюча функція	➤ Впровадження новітніх HR-технологій (HRM-системи, автоматизація, аналітика). ➤ Підтримка інноваційного мислення та творчого потенціалу працівників. ➤ Розвиток культури інновацій, участь персоналу в інноваційних проєктах. ➤ Виявлення та впровадження інноваційних практик HR-менеджменту.
Інформаційно-правове забезпечення HR-процесів	➤ Інформаційне забезпечення внутрішніх і зовнішніх користувачів з питань кадрів. ➤ Ведення статистики персоналу та внутрішньої звітності. ➤ Нормативно-правове супроводження процесів управління персоналом. ➤ Розробка та актуалізація кадрової політики підприємства.

Представлена таблиця систематизує функції управління персоналом та конкретизує завдання, що впливають із кожної функціональної сфери. Така деталізація дозволяє більш повно відобразити зміст діяльності HR-служби та показати її роль у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками й організацією. Функції не лише визначають напрями роботи системи управління персоналом, але й формують структурну основу кадрової політики підприємства.

Особливу увагу приділено поєднанню класичних функцій – таких як планування, добір, мотивація та контроль – із сучасними напрямками управління персоналом, включно з інноваційно-розвиваючою та культууроутворюючою функціями. Це дозволяє підкреслити еволюцію підходів до HR-менеджменту, де поряд із традиційними процесами дедалі

більшої ваги набувають цифровізація, розвиток корпоративної культури та застосування новітніх HR-технологій.

Узгодженість функцій і завдань забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, адже кожна функція доповнює іншу, створюючи єдину систему, орієнтовану на розвиток персоналу, підвищення його мотивації та продуктивності праці. Таким чином, у таблиці 1.2 відображено логічну структуру HR-процесів, які повинні бути інтегровані у загальну систему менеджменту організації для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, управління персоналом у сучасній організації має стратегічне значення, адже забезпечує формування та використання людського капіталу, сприяє досягненню цілей підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та інноваційну спроможність. Сутність управління персоналом полягає у системному впливі на процеси добору, оцінювання, розвитку, мотивації та використання працівників, а його роль визначається необхідністю адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі.

Система управління персоналом включає комплекс цілей, завдань і функцій, спрямованих на ефективне формування та використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах вона має бути інтегрованою в бізнес-стратегію, використовувати інноваційні технології та забезпечувати розвиток компетенцій працівників. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільний рівень ефективності, але й формувати довгострокові конкурентні переваги.

1.2. Теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу

Система розвитку персоналу є одним із ключових елементів сучасного менеджменту, оскільки безперервне вдосконалення компетенцій працівників забезпечує підприємству здатність реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та формувати інноваційний потенціал. У сучасній економіці знань роль розвитку персоналу зростає, адже саме працівники, їхні навички, адаптивність, гнучкість мислення та здатність до навчання формують основні джерела конкурентних переваг організації. Тому формування системи розвитку персоналу повинно ґрунтуватися на теоретично обґрунтованих підходах, що забезпечують цілісність і системність цього процесу.

Сучасна теорія управління персоналом пропонує різні методологічні платформи для побудови системи розвитку персоналу, які відображають еволюцію поглядів на роль працівника в організації – від елемента виробничої системи до ключового суб'єкта інноваційного розвитку. У науковій літературі найбільш поширеними є компетентнісний, стратегічний, системний, мотиваційний, особистісно-орієнтований, інноваційний, циклодинамічний та адаптаційно-еволюційний підходи [21]. Кожен із них формує власну логіку, принципи, інструменти та механізми, що визначають зміст і спрямованість системи розвитку персоналу в організації.

Перш ніж аналізувати сучасні теоретичні підходи, доцільно розглянути еволюцію самої категорії «розвиток персоналу». На ранніх етапах розвитку менеджменту увага дослідників була зосереджена переважно на професійному навчанні та підвищенні кваліфікації. Працівник розглядався як виконавець виробничих функцій, а підготовка кадрів мала операційний характер.

У середині XX ст. завдяки працям представників поведінкових наук (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) змінилося бачення ролі працівника: він почав сприйматися як складна соціальна система з унікальними потребами, мотивами та здібностями. З цього моменту розвиток персоналу

почав охоплювати не лише професійні характеристики, а й психологічні, комунікативні та управлінські [15].

Починаючи з 1980-х років, у зв'язку з посиленням конкуренції, глобалізацією та інноваційним проривом, погляди на розвиток персоналу змінилися докорінно: працівник став основним стратегічним активом підприємства, а розвиток персоналу – стратегічною інвестицією [15]. Саме в цей період з'являються компетентнісні моделі, концепції стратегічного управління людськими ресурсами та інноваційні підходи до розвитку.

У XXI столітті розвиток персоналу набуває нових рис: він стає безперервним процесом, що охоплює не лише формальне навчання, але й самоосвіту, e-learning, корпоративні університети, наставництво, аналітичні технології та культуру lifelong learning. Це формує сучасний контекст, у якому теоретичні підходи до розвитку персоналу набувають нового змісту.

Система розвитку персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, форм, заходів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервного вдосконалення знань, навичок, компетенцій і професійних якостей працівників відповідно до сучасних та майбутніх потреб підприємства [10]. Її ключовою метою є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та підтримку інноваційного розвитку.

У сучасних умовах система розвитку персоналу виступає не лише інструментом вдосконалення професійних компетенцій, а й комплексною управлінською конструкцією, яка об'єднує стратегічні, організаційні, поведінкові та технологічні аспекти управління людьми. Вона функціонує на основі цілісного підходу та включає низку взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання та забезпечує ефективність розвитку персоналу в цілому [10]. Така система (див. рисунок 1.1.) включає кілька взаємопов'язаних підсистем.



Рис. 1.1. Структура системи розвитку персоналу

Джерело: Розроблено автором на підставі [24]

1. Підсистема діагностики потреб у розвитку персоналу

Діагностика є вихідною точкою і фундаментом усієї системи розвитку персоналу. Її завдання полягає у визначенні того, які компетенції працівників відповідні потребам сьогодення, а які потребують вдосконалення для забезпечення майбутніх викликів. У межах цієї підсистеми здійснюється комплексний аналіз: індивідуальних компетенцій працівників; рівня професійної підготовки; відповідності трудового потенціалу стратегічним цілям підприємства; тенденцій розвитку галузі, технологій та кваліфікаційних вимог; існуючих прогалин у знаннях і навичках.

Процес діагностики зазвичай включає застосування методів оцінювання компетенцій (атестація, тестування, інтерв'ю, метод 360°, оцінювання результатів праці), аналізу HR-аналітики, опитувань керівників та фахівців.

Результати цієї підсистеми дозволяють підприємству сформувати реалістичний перелік проблем і пріоритетів, що визначатимуть напрями та зміст програм розвитку персоналу.

2. Підсистема планування розвитку персоналу

Планування розвитку персоналу ґрунтується на результатах діагностики та є ключовим елементом системи, який забезпечує її цілеспрямованість та узгодженість зі стратегією організації. На цьому етапі формуються: цілі та завдання розвитку персоналу; напрями професійного та особистісного росту; форми та методи навчання; зміст освітніх програм; обсяги фінансових та організаційних ресурсів; індивідуальні плани розвитку (IDP); програми корпоративного розвитку та кадрового резерву.

Планування розвитку виконує стратегічну та проєктну функцію: з одного боку, воно орієнтоване на довгострокові кадрові потреби, а з іншого – забезпечує оперативне реагування на зміни в технологіях, бізнес-моделях та компетентнісних вимогах. Ця підсистема забезпечує узгодження інтересів працівників та роботодавця, створюючи основу для ефективної реалізації освітніх і кадрових програм.

3. Підсистема організації навчання та розвитку персоналу

Ця підсистема реалізує практичну діяльність щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного вдосконалення працівників. Вона охоплює комплекс освітніх та організаційних заходів, спрямованих на формування необхідних компетенцій. Організація навчання включає: професійні тренінги та семінари; навчання на робочому місці (on-the-job training); корпоративні курси та програми розвитку; стажування, ротацію та обмін досвідом; електронне навчання (e-learning), мікронавчання, LMS-платформи; коучинг, наставництво, менторинг; участь у професійних спільнотах; впровадження інноваційних освітніх технологій (VR/AR-тренажери, симуляції, гейміфікація).

4. Підсистема оцінювання результатів розвитку персоналу

Після реалізації програм навчання необхідним етапом є оцінювання їх

ефективності. У межах цієї підсистеми визначається, наскільки програми розвитку: забезпечили приріст компетенцій; вплинули на продуктивність праці; сприяли підвищенню мотивації та залученості працівників; відповідали стратегічним потребам підприємства; окупили витрачені ресурси.

Для оцінювання результатів використовують такі методи: тестування, аналіз виконання KPI; оцінювання знань; інтерв'ю; методики Р. Кіркпатріка; ROI навчання; аналіз внутрішньої мобільності; відгуки керівників і самих працівників. Підсистема оцінювання виконує роль зворотного зв'язку та дозволяє коригувати програми розвитку, підвищуючи їх результативність.

5. Підсистема формування кадрового резерву та управління кар'єрою

Формування кадрового резерву є одним із ключових механізмів розвитку персоналу, що забезпечує підприємству наявність підготовлених працівників для заміщення ключових посад. Ця підсистема охоплює: визначення високопотентних працівників; створення програм розвитку резерву; планування кар'єри та кар'єрні траєкторії; підготовку майбутніх керівників; управління внутрішнім кадровим ринком; реалізацію програм наставництва, проектного менеджменту, управлінського навчання.

Управління кар'єрою забезпечує працівникам можливості професійного зростання, що позитивно впливає на їх мотивацію, знижує плинність кадрів, підвищує лояльність та продуктивність.

6. Підсистема підтримки самоосвіти та внутрішньої мобільності

У сучасних умовах ефективна система розвитку персоналу не обмежується формальними навчальними програмами. Важливо підтримувати ініціативу працівників, їх прагнення до самоосвіти та професійного саморозвитку. Підсистема включає: створення можливостей для доступу до електронних освітніх платформ; розвиток культури самоосвіти; заохочення участі у професійних спільнотах, форумах, конференціях; підтримку внутрішньої ротації та мобільності; стимулювання участі у внутрішніх проєктах; формування навчального середовища (learning environment) у компанії.

Самоосвіта підвищує адаптивність персоналу, сприяє швидкому освоєнню нових інструментів і технологій, поглиблює професійні компетенції без значних витрат компанії. Внутрішня мобільність (горизонтальна і вертикальна) дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал працівників та забезпечує їх реалізацію всередині організації.

Таким чином, система розвитку персоналу є цілісною, багаторівневою і взаємопов'язаною структурою, що поєднує діагностику потреб, планування, організацію навчання, оцінювання результатів, управління кар'єрою, підтримку самоосвіти та внутрішньої мобільності. Її ефективність визначається узгодженістю всіх підсистем, стратегічною орієнтацією та здатністю адаптуватися до нових викликів ринку. У результаті така система забезпечує формування конкурентоспроможного людського капіталу, який здатний підтримувати інноваційний розвиток організації.

Для розуміння змісту та принципів формування такої системи необхідно розглянути теоретичні підходи, які визначають її концептуальну основу. Для наочнішого розуміння взаємозв'язку теоретичних підходів та форм розвитку персоналу на рисунку 1.2. наведено схему, що відображає ключові компоненти системи та їх вплив на результати професійного зростання

Компетентнісний підхід. Даний підхід став одним із ключових у сучасному HR-менеджменті та передбачає формування системи розвитку персоналу на основі розвитку компетенцій – інтегральних характеристик, що включають знання, уміння, навички, поведінкові прояви та особистісні якості працівників.

Сутність компетентнісного підходу полягає у визначенні компетентнісних моделей для посад; оцінюванні компетентностей працівників; виявленні розривів між поточними та необхідними компетенціями; формуванні індивідуальних планів розвитку; розвитку компетенцій через навчання, коучинг, практичні завдання, ротацію та у періодичній оцінці результативності [25].

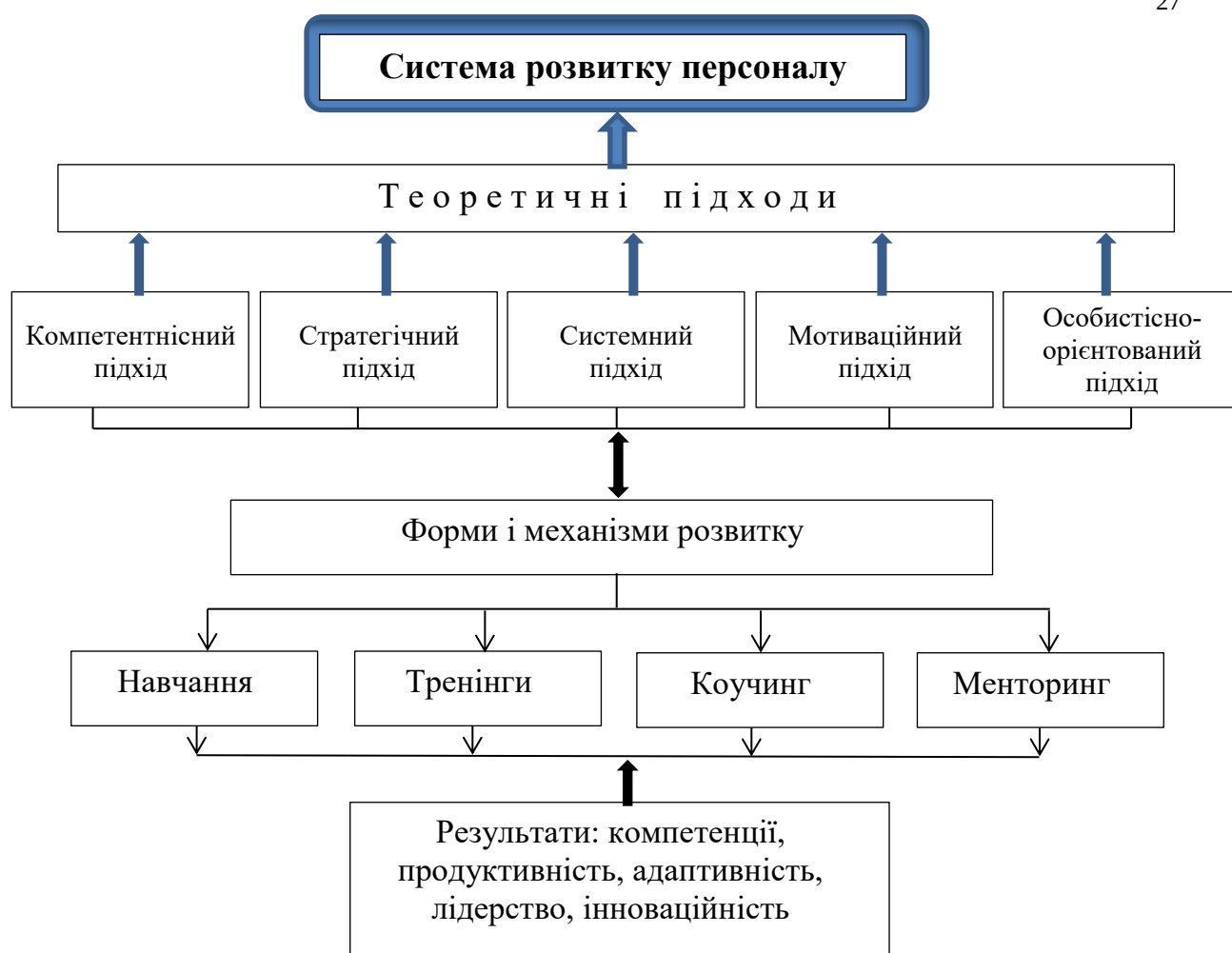


Рисунок 1.2. Теоретичні підходи та структура системи розвитку персоналу

Перевагами цього підходу є: чітка орієнтація на результати; можливість стандартизації вимог до працівників; підвищення об'єктивності у доборі, оцінюванні та розвитку; прив'язка розвитку до стратегічних потреб. *Недоліки*: необхідність значних ресурсів на розроблення моделей; ризики формалізації.

Компетентнісний підхід забезпечує системність розвитку персоналу та є основою більшості сучасних HR-практик.

Стратегічний підхід. У межах стратегічного підходу розвиток персоналу розглядається як невід'ємна частина загальної стратегії організації. Він забезпечує підготовку працівників до майбутніх вимог, синхронізує HR-процеси з бізнес-цілями та формує кадровий потенціал, здатний реалізувати стратегічні напрями розвитку.

Основними положеннями стратегічного підходу є: розвиток персоналу планується на довгострокову перспективу; розвиток спрямований на формування компетенцій майбутнього; навчання є інвестицією, а не витратами; створюються механізми узгодження стратегічних і індивідуальних цілей розвитку.

Стратегічний підхід включає: стратегічне планування кадрових потреб; формування кадрового резерву; розвиток керівників як носіїв корпоративної стратегії; корпоративні університети; довгострокові програми розвитку ключових компетенцій [26]. Цей підхід особливо актуальний в умовах інноваційних змін та економіки знань.

Системний підхід розглядає розвиток персоналу як складову частину загальної системи управління людськими ресурсами, що взаємопов'язана з іншими функціями – добором, мотивацією, оцінюванням, організаційною культурою. Ключовими принципами системного підходу є: комплексність; взаємозв'язок усіх елементів системи; узгодженість HR-політики; багаторівневність управління; зворотний зв'язок [27].

Зміст системного підходу до розвитку персоналу полягає у комплексному розвитку працівників на всіх рівнях – операційному, тактичному та стратегічному, інтеграції процесів розвитку в загальну корпоративну систему управління та застосуванні аналітичних інструментів для оцінювання ефективності цих заходів. Системний підхід дозволяє розглядати розвиток персоналу не як набір окремих програм, а як цілісну логічну структуру [27].

Мотиваційний підхід виходить із того, що розвиток буде ефективним лише тоді, коли працівники мають внутрішнє прагнення до самовдосконалення. Тому система розвитку персоналу має бути інтегрована у загальну систему мотивації. Ключові положення цього підходу [37]:

- розвиток повинен бути для працівника значущим і бажаним;
- навчання має поєднуватися з можливостями кар'єрного росту;
- мотивація посилюється через визнання, оцінювання, зворотний зв'язок;
- працівник повинен бачити результати свого розвитку.

Інструментами мотиваційного підходу є: програми розвитку талантів; внутрішні конкурси; участь у проектах; система наставництва; премії за успішне навчання. Цей підхід забезпечує високу залученість персоналу в процес розвитку.

Особистісно-орієнтований підхід. Цей підхід концентрується на індивідуальних здібностях, інтересах і кар'єрних очікуваннях працівника. Він відповідає сучасній тенденції персоналізації HR-процесів. Особливостями підходу є: індивідуальні плани розвитку; персональна траєкторія професійного зростання; підтримка саморозвитку; гнучкі програми навчання; робота з індивідуальними стилями навчання [3].

Переваги: підвищення задоволеності працею; зростання залученості; розвиток потенціалу працівника. Підхід стає особливо актуальним у цифрову епоху, коли працівники очікують персоналізованих можливостей.

Інноваційний підхід до розвитку персоналу орієнтований на формування інноваційної культури, розвиток творчих здібностей і впровадження сучасних освітніх технологій. Компоненти інноваційного підходу: використання цифрових платформ і LMS; дистанційне та змішане навчання; мікронавчання; ігрові методи (gamification); розвиток soft skills; agile-learning; інноваційні методи оцінювання [13].

Роль інноваційного підходу полягає у формуванні готовності організації до змін, забезпеченні швидкого оновлення компетенцій працівників та підвищенні їхньої гнучкості. Цей підхід є ключовим у високотехнологічних та інноваційних галузях.

Циклодинамічний підхід виходить із того, що професійний розвиток працівника проходить певні етапи: адаптація, професійне становлення, майстерність, лідерство. На кожному етапі працівник потребує різних форм розвитку. Основні принципи розвитку персоналу передбачають навчання відповідно до кар'єрного етапу, надання індивідуальної підтримки та розвиток компетенцій, притаманних кожній фазі професійного циклу [30]. Такий підхід дозволяє ефективно управляти кар'єрою та кадровим резервом.

Адаптаційно-еволюційний (когнітивний) підхід. Цей підхід заснований на концепціях навчання дорослих (Е. Коллінз, М. Ноулз) і вважає розвиток персоналу процесом формування когнітивних структур, необхідних для адаптації до складних умов. Зміст підходу включає самостійне навчання, рефлексію, наставництво, навчання через досвід та розвиток критичного мислення [2]. Перевагою є висока адаптивність персоналу.

Кожен підхід має власні переваги та сфери застосування. Компетентнісний забезпечує стандартизацію, стратегічний – довгостроковість, системний – комплексність, інноваційний – гнучкість, мотиваційний – залученість. Ефективна система розвитку персоналу, як правило, поєднує кілька підходів, що дозволяє забезпечити всебічний розвиток працівників і відповідність HR-процесів стратегічним цілям організації.

Поєднання цих підходів дозволяє створити цілісну та ефективну систему розвитку персоналу, здатну забезпечити формування інноваційного кадрового потенціалу й довгострокові конкурентні переваги організації. Для наочності у таблицях 1.3 та 1.4 наведено порівняння основних теоретичних підходів до розвитку персоналу, а також порівняння їхніх переваг і недоліків.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до розвитку персоналу

Підхід	Основна ідея	Об'єкт розвитку	Стратегічна спрямованість	Рівень персоналізації	Роль у HR-системі
Компетентнісний	Розвиток компетенцій відповідно до вимог посади	Знання, уміння, навички, поведінкові прояви	Середня/висока	Середня	Основа для оцінювання та планування
Стратегічний	Підготовка персоналу до реалізації довгострокових цілей	Ключові компетенції та лідерський потенціал	Дуже висока	Середня	Центральний елемент стратегічного HR
Системний	Взаємозв'язок розвитку з іншими HR-функціями	Усі рівні компетенцій	Висока	Низька/середня	Інтеграція HR-процесів
Мотиваційний	Розвиток через внутрішню мотивацію працівника	Потреби, мотиви, поведінкові аспекти	Середня	Висока	Формування залученості

Підхід	Основна ідея	Об'єкт розвитку	Стратегічна спрямованість	Рівень персоналізації	Роль у HR-системі
Особистісно-орієнтований	Індивідуальні траєкторії розвитку	Особистісний потенціал	Середня	Дуже висока	Розвиток талантів, індивідуальні плани
Інноваційний	Використання сучасних технологій та інноваційної культури	Soft skills, digital skills	Висока	Середня/висока	Швидке оновлення компетенцій
Циклодинамічний	Відповідність навчання етапу кар'єрного циклу	Професійний та лідерський розвиток	Середня	Висока	Управління кар'єрою
Адаптаційно-еволюційний	Самонавчання та адаптивність	Когнітивні здібності, критичне мислення	Середня	Висока	Підготовка до змін

Таблиця 1.4.

Переваги та недоліки основних підходів до розвитку персоналу

Підхід	Переваги	Недоліки
Компетентнісний	Чіткість вимог, можливість вимірювання, об'єктивність	Висока трудомісткість, ризик формалізації
Стратегічний	Узгодженість з бізнес-цілями, формування лідерів	Потребує прогнозування, високі витрати
Системний	Комплексність, єдність HR-політики	Складність реалізації, бюрократизація
Мотиваційний	Підвищує залученість і продуктивність	Складно підтримувати стабільний рівень мотивації
Особистісно-орієнтований	Врахування індивідуальних потреб	Значні ресурси для персоналізації
Інноваційний	Гнучкість, сучасність, масштабованість	Висока вартість цифрових рішень
Циклодинамічний	Точність відповідності розвитку етапу кар'єри	Необхідність глибокої діагностики працівників
Адаптаційно-еволюційний	Розвиває адаптивність, креативність	Результати важко виміряти

Теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу є важливою методологічною основою для побудови ефективної та сучасної HR-системи. Розвиток персоналу має бути комплексним, стратегічним і персоналізованим процесом, який враховує потреби організації, вимоги ринку праці та індивідуальні особливості працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТзОВ «ТАНДЕМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Тандем»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тандем» (код ЄДРПОУ 23956385) є одним із провідних підприємств м. Дрогобича, яке працює у сфері сільського господарства та пов'язаних галузей вже понад 27 років. Підприємство зареєстроване 08 липня 1997 року й здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, власного Статуту та внутрішніх регламентів. Юридична адреса підприємства: 82100, Україна, Львівська область, м. Дрогобич, вул. Самбірська, 87 [34].

ТОВ «Тандем» належить до середніх підприємств регіону та має стабільні позиції на місцевому ринку у сегменті вирощування рослинної продукції, оброблення насіння, оптової і роздрібної торгівлі рослинами, а також надання послуг у сфері благоустрою.

Керівництво підприємством здійснює директор Савчин Тарас Михайлович, який організовує діяльність підприємства та забезпечує реалізацію його стратегічних цілей.

Організаційно-правова форма та структура власності. ТОВ «Тандем» є товариством з обмеженою відповідальністю з розподілом статутного капіталу у розмірі 216 910 грн між трьома співвласниками [34]:

- **Танчук Роман Володимирович** – 33,4 % (72 448 грн);
- **Танчук Володимир Володимирович** – 33,3 % (72 231 грн);
- **Танчук Василь Володимирович** – 33,3 % (72 231 грн).

Таким чином, структура власності є рівномірно розподіленою, що забезпечує збалансованість управлінських рішень і знижує ризики корпоративних конфліктів.

Основний вид діяльності підприємства згідно з КВЕД:

01.19 – Вирощування інших однорічних і дворічних культур.

Крім цього, підприємство реалізує широкий спектр суміжних видів діяльності, що формують комплексний аграрно-торговельний профіль:

- вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур;
- відтворення рослин;
- оброблення насіння для відтворення;
- прісноводне рибальство;
- оптова торгівля квітами та рослинами;
- роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням та добривами;
- організація відпочинку та розваг;
- вантажний автомобільний транспорт.

Розгалуженість діяльності забезпечує підприємству стійкість доходів, а також дозволяє ефективно диверсифікувати ризики в умовах ринкових коливань [34].

Організаційна структура підприємства. Управління ТОВ «Тандем» має лінійно-функціональну модель, що є оптимальною для підприємств сільськогосподарського профілю. Такий тип структури передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівником та функціональними підрозділами, що забезпечує оперативність прийняття рішень, контроль за виконанням завдань та ефективну координацію діяльності.

До складу організаційної структури підприємства входять такі основні підрозділи:

- директор підприємства;
- адміністративно-управлінський апарат;
- бухгалтерія;
- відділ кадрів;
- виробничий підрозділ (рослинництво, насінництво, теплиці);
- підрозділ логістики та транспорту;
- відділ торгівлі (опт і роздріб);
- підрозділ благоустрою (виконання тендерних робіт із озеленення).

Структура підприємства подана на рис. 2.1.

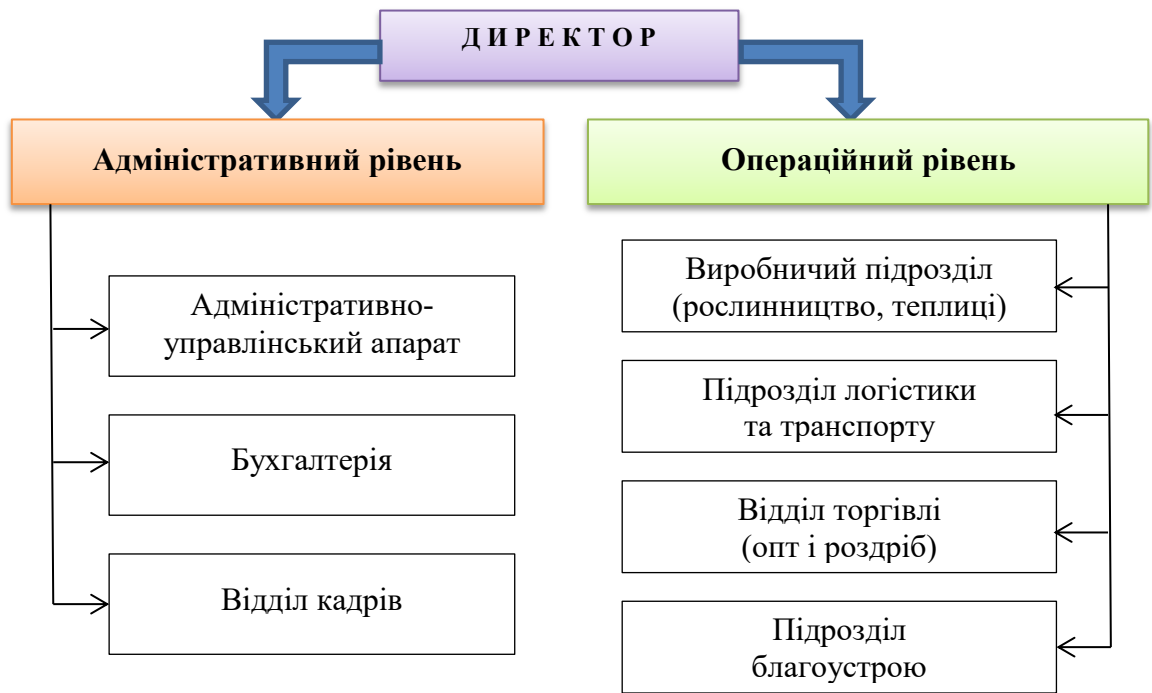


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Тандем»

Розроблено автором на підставі [34]

Після аналізу структурних елементів організаційної моделі ТзОВ «Тандем» доцільно деталізувати функціональне наповнення кожного підрозділу. Це дозволяє більш глибоко охарактеризувати систему управління підприємством та визначити роль окремих структур у забезпеченні його ефективної діяльності. Узагальнений опис функцій представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Організаційна структура ТзОВ «Тандем»

Рівень управління	Структурний підрозділ	Основні функції
Вищий рівень управління	Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, контроль діяльності підрозділів
Адміністративний рівень	Адміністративно-управлінський апарат	Координація роботи підрозділів, документообіг, організаційна підтримка
	Бухгалтерія	Облік, фінансова звітність, контроль витрат, нарахування зарплати
	Відділ кадрів	Підбір персоналу, кадровий облік, управління розвитком персоналу

Рівень управління	Структурний підрозділ	Основні функції
Операційний рівень	Виробничий підрозділ (рослинництво, насінництво, теплиці)	Виробництво продукції, технологічний контроль, догляд за рослинами
	Підрозділ логістики та транспорту	Транспортування продукції, логістичні процеси, забезпечення ресурсами
	Відділ торгівлі (опт і роздріб)	Продаж продукції, збут, робота з клієнтами, розвиток ринків
	Підрозділ благоустрою	Виконання тендерних робіт, озеленення, утримання квітників у місті

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТЗОВ «Тандем».

Ефективність функціонування підприємства, його стабільність та потенціал розвитку визначаються системою техніко-економічних показників, які комплексно відображають результати господарської діяльності. Аналіз динаміки доходів, прибутку, активів та зобов'язань дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його інвестиційну привабливість, а також ефективність використання наявних ресурсів – як матеріальних, так і трудових.

Для цього проаналізуємо ключові фінансові та кадрові показники ТЗОВ «Тандем» за період 2021 – 2024 рр., а також доповнимо дослідження оцінкою результатів першого півріччя 2025 року (див. табл. 2.2.), що дозволяє відстежити поточні тенденції розвитку та оперативну реакцію підприємства на ринкові зміни.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТЗОВ «Тандем» засвідчує загальну тенденцію до зростання основних фінансових результатів підприємства впродовж 2021–2024 років із подальшим збереженням позитивного тренду у першому півріччі 2025 року. Зокрема, дохід підприємства після зниження у 2022 році до 150 094 тис. грн демонструє стійке зростання, досягнувши у 2024 році рівня 217 108 тис. грн. Це свідчить про поступове відновлення ринкових позицій та активізацію збутової діяльності. Показник доходу за перше півріччя 2025 року (139 841 тис. грн)

підтверджує збереження високого темпу розвитку, що вказує на ймовірність перевищення результатів попереднього року.

Таблиця 2.2.

Динаміка основних фінансових показників

ТЗОВ «Тандем» у 2021 – 2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (I–II кв.)
Дохід, тис.грн	179 813	150 094	164 353	217 108	139 841
Чистий прибуток, тис.грн	13 184	10 889	21 841	29 774	19 305
Активи, тис.грн	154 708	140 518	151 497	174 670	178 007
Зобов'язання, тис.грн	47 680	40 529	39 150	42 822	31 018
Кількість працівників, осіб	178	170	146	135	136
Середня заробітна плата, грн	8 407	7 808	9 217	10 159	13 400

Розроблено автором на підставі [34]

Чистий прибуток підприємства характеризується ще більш виразною позитивною динамікою: після незначного зниження у 2022 році він стрімко зростає, досягнувши у 2024 році 29 774 тис. грн. Прибуток за перші два квартали 2025 року становить 19 305 тис. грн, що є дуже високим показником для півріччя та свідчить про високу рентабельність операційної діяльності. Це свідчить про ефективну політику управління витратами, оптимізацію виробничих процесів та зростання попиту на товари та послуги підприємства.

Аналіз активів підприємства також демонструє поступове нарощення ресурсного потенціалу. Після тимчасового скорочення у 2022 році активи зросли до 174 670 тис. грн у 2024 році та 178 007 тис. грн у першому півріччі 2025 року. Це свідчить про те, що підприємство здійснює капітальні інвестиції, модернізує матеріально-технічну базу та нарощує економічний потенціал, що є основою для впровадження інновацій у виробничий процес.

Позитивною тенденцією є й зменшення обсягу зобов'язань: з 47 680 тис. грн у 2021 році до 31 018 тис. грн у першому півріччі 2025 року. Це означає

зниження боргового навантаження та підвищення стійкості фінансової структури підприємства. Оптимізація кредиторської заборгованості дає можливість підприємству посилити ліквідність і більше інвестувати у розвиток персоналу та оновлення технологічних засобів.

Окремої уваги заслуговує аналіз кадрових показників. Кількість працівників зменшилася з 178 осіб у 2021 році до 135 осіб у 2024 році. Це може бути наслідком автоматизації, оптимізації структури або дефіциту кваліфікованих кадрів. Однак у першому півріччі 2025 року спостерігається незначне зростання чисельності (136 осіб), що може вказувати на часткове розширення виробництва або залучення додаткових працівників для виконання сезонних чи тендерних робіт.

Водночас середня заробітна плата демонструє стійку тенденцію зростання: від 8 407 грн у 2021 році до 13 400 грн у першій половині 2025 року. Це свідчить про підвищення рівня мотивації персоналу, зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та наявність фінансових можливостей для інвестицій у людський капітал. Зростання оплати праці також може бути результатом підвищення продуктивності персоналу та переходу до більш ефективних технологічних процесів.

У цілому, фінансово-економічний стан ТзОВ «Тандем» можна охарактеризувати як стабільно позитивний із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство демонструє ефективність управління ресурсами, зниження боргового навантаження та суттєве зростання прибутковості. Водночас зменшення чисельності персоналу та потреба в оновленні кадрового потенціалу вказують на необхідність удосконалення системи управління та розвитку персоналу, що буде предметом подальшого аналізу у наступних підрозділах.

Показники фінансового стану ТзОВ «Тандем»

Для комплексної оцінки результатів діяльності підприємства важливо не лише аналізувати абсолютні показники доходу, прибутку чи активів, але й враховувати відносні коефіцієнти, що характеризують рентабельність,

ліквідність, структуру капіталу та рівень платоспроможності. Такі показники дозволяють глибше зрозуміти фінансову стійкість підприємства, його інвестиційний потенціал та можливість забезпечувати подальший розвиток, зокрема у сфері інновацій та кадрового забезпечення. Значення основних фінансових коефіцієнтів ТзОВ «Тандем» узагальнено представлено в табл. 2.3, що дає змогу оцінити поточний стан підприємства з точки зору ефективності використання ресурсів та стабільності функціонування.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники та коефіцієнти ТзОВ «Тандем»

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	36,07 %
Основні засоби	Частка основних засобів в активах	29,94 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,34
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,41
	Коеф. співвідношення позикових та власних коштів	0,41
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	–50 591 грн

Одним із важливих напрямів розширення ринків збуту для ТзОВ «Тандем» є участь у системі публічних закупівель. Тендери дозволяють підприємству збільшувати обсяги реалізації, забезпечувати стабільність завантаження виробничих підрозділів та зміцнювати взаємодію з органами місцевого самоврядування. Участь у закупівлях також вимагає від компанії дотримання стандартів якості, строків та прозорості діяльності, що позитивно впливає на її загальну репутацію та підвищує рівень довіри з боку партнерів. На основі поданих даних можна оцінити масштаби та динаміку тендерних продажів, що є важливим доповненням до аналізу фінансово-економічного стану компанії.

Підприємство активно бере участь у державних закупівлях, що є важливим напрямом розширення ринків збуту, за період дослідження

здійснено 4 тендери, основним замовником яких виступає Департамент міського господарства Дрогобицької міської ради, при цьому найбільша сума договору склала 1 116 541 грн, а напрямок робіт охоплює догляд за квітниками та озеленення міста. Динаміка продажів у сфері тендерів демонструє значне зростання: з 50 885 грн у 2021 році до 1 065 656 грн у 2024 році, що свідчить про посилення репутації підприємства на міському рівні та високий рівень довіри з боку органів місцевого самоврядування.

Аналітичні висновки. Значення коефіцієнтів рентабельності свідчать про високу ефективність виробничої діяльності ТзОВ «Тандем». Рентабельність продукції на рівні 36,07 % є вагомим показником, який демонструє здатність підприємства генерувати значний прибуток у співвідношенні до витрат. Такий рівень є досить високим для аграрних і суміжних сфер діяльності, що може вказувати як на конкурентоспроможність продукції, так і на оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів. Це створює передумови для формування стабільної фінансової бази, необхідної для розвитку персоналу та інноваційних проєктів.

Показники структури активів підтверджують, що підприємство має достатньо розвинену матеріально-технічну базу. Частка основних засобів у активах на рівні 29,94 % свідчить про належний рівень оснащення виробництва, що є характерним для підприємств, які працюють у галузях рослинництва, насінництва та благоустрою. Це також означає, що «Тандем» має потенціал для подальшої механізації та модернізації виробничих процесів, хоча цей напрямок вимагає стабільного інвестування.

Показники ліквідності демонструють фінансову стійкість підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності 2,34 є значно вищим за нормативне значення (1,0 – 1,5), що вказує на здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання. Це свідчить про правильну політику управління оборотними активами. Водночас показник поточної платоспроможності (–50 591 грн) сигналізує про наявність певних короткострокових касових розривів, які потребують оперативного контролю.

Структура капіталу також характеризується достатньою стійкістю. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів становить 0,41, що свідчить про помірне використання кредитних ресурсів і низький рівень фінансових ризиків. Підприємство має збалансоване співвідношення власних і залучених ресурсів, що підвищує його інвестиційну привабливість та здатність розширювати діяльність без критичного боргового навантаження.

Аналіз участі у тендерних закупівлях показує чітко виражений позитивний тренд. Обсяги реалізації у тендерному сегменті зросли з 50 885 грн у 2021 р. до 1 065 656 грн у 2024 р., що свідчить про активне зміцнення позицій підприємства на ринку публічних закупівель. Співпраця з Департаментом міського господарства Дрогобицької міської ради створює для підприємства стабільне джерело доходів, особливо у сфері благоустрою та озеленення. Однак невелика кількість тендерів (усього 4 за період) вказує на потребу розширення цього напрямку, оскільки підприємство має значний потенціал для збільшення присутності на ринку послуг із благоустрою.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТзОВ «Тандем» є фінансово стабільним та ринково активним підприємством із розвиненою структурою діяльності, модернізованою виробничою базою та зростаючими економічними показниками. Підприємство демонструє:

- стабільне зростання доходів і прибутку;
- адекватний рівень фінансової стійкості;
- диверсифіковану діяльність;
- участь у державних закупівлях;
- позитивну динаміку середньої заробітної плати.

Водночас скорочення чисельності персоналу та наявність певних ризиків ліквідності формують основу для подальшого аналізу діючої системи управління персоналом та визначення напрямів її вдосконалення.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТзОВ «Тандем»

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку ТзОВ «Тандем». У сучасних умовах підвищеної конкуренції саме якість трудового потенціалу та здатність підприємства забезпечити його постійний розвиток визначають рівень його конкурентоспроможності.

Становлення та ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його кадрового потенціалу. На 2025 рік ТзОВ «Тандем» налічує 135 працівників, структура яких представлена за основними категоріями та підрозділами. Такий розподіл дозволяє оцінити особливості організаційної побудови підприємства та визначити ключові напрями формування його трудових ресурсів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Структура персоналу ТзОВ «Тандем» за категоріями та підрозділами у 2025 році

Підрозділ	Кількість працівників	Частка в загальній чисельності (%)
Виробничий (рослинництво, насінництво, теплиці)	70	51,9
Адміністративно-управлінський апарат	15	11,1
Відділ торгівлі (опт і роздріб)	20	14,8
Підрозділ логістики та транспорту	15	11,1
Підрозділ благоустрою (тендерні роботи з озеленення)	15	11,1
Всього	135	100

Розроблено автором на підставі [34]

Аналізуючи дані, подані в таблиці 2.4, можна відзначити особливості розподілу персоналу між підрозділами підприємства. Для наочнішого відображення структури чисельності працівників та порівняння їх кількісних

показників доцільно подати ці дані графічно. Відповідна інформація представлена на рисунку 2.2.

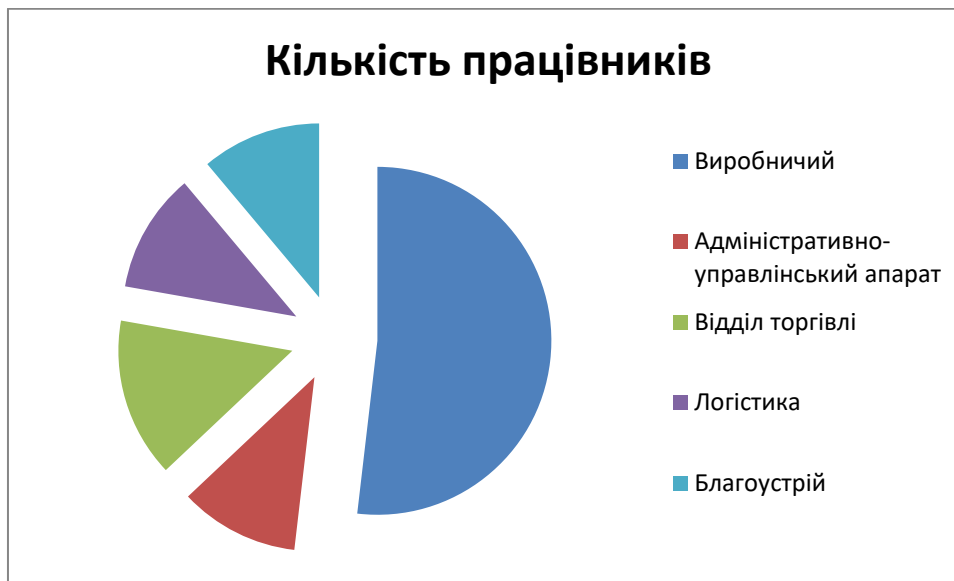


Рис. 2.2. Діаграма чисельності працівників за підрозділами ТзОВ «Тандем»

Після розгляду діаграми чисельності працівників за підрозділами доцільно перейти до аналізу динаміки змін у кадровому складі підприємства впродовж останніх років (табл. 2.5). Це дозволяє комплексно оцінити стан трудового потенціалу та визначити можливі ризики для функціонування підприємства.

Таблиця 2.5.

Динаміка чисельності персоналу ТзОВ «Тандем» за 2021 – 2025 рр.

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп зміни, %
2021	178	—
2022	170	-4,5
2023	146	-14,1
2024	135	-7,5
2025 (півріччя)	136	+0,74

Розроблено автором на підставі [34]

Представлені дані свідчать про загальне скорочення чисельності персоналу підприємства упродовж чотирьох років. Якщо у 2021 році на ТзОВ

«Тандем» працювало 178 осіб, то до 2024 року їх кількість зменшилася до 135, що становить близько 24% загального скорочення. Найбільш інтенсивне падіння чисельності спостерігалось у 2023 році (–14,1%). Така негативна динаміка може бути зумовлена не лише змінами в організації виробництва чи оптимізацією витрат, а й зовнішніми факторами – зокрема, впливом воєнних дій, які спричинили мобілізацію частини працівників, міграцію населення та загальне звуження ринку праці. Крім того, частина кваліфікованих кадрів могла змінити місце роботи через пошук більш стабільних або безпечних умов зайнятості.

Разом з тим у першому півріччі 2025 року спостерігається незначне зростання чисельності персоналу (+0,74%). Це може свідчити про поступову стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві, зумовлену адаптацією виробничих процесів до воєнних умов, частковим поверненням працівників або збільшенням потреб у робочій силі внаслідок відновлення або розширення окремих видів діяльності.



Рис. 2.3. Динаміка змін у чисельності персоналу ТзОВ «Тандем» за 2021 – 2025 рр.

Загалом динаміка змін у чисельності персоналу (див. рис. 2.3) підкреслює необхідність посилення заходів щодо збереження кадрового потенціалу. Надмірне скорочення штату формує додаткове навантаження на ключові

підрозділи, що може негативно впливати на якість та своєчасність виконання виробничих процесів, особливо в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними викликами.

Наступним важливим аспектом оцінки кадрового потенціалу є аналіз вікової структури працівників та їх виробничого стажу (табл. 2.6). Отримані дані свідчать про досить рівномірний розподіл працівників за віковими категоріями. Домінують групи 30–39 та 40–49 років (разом 55,5%), що є позитивним показником: саме ці категорії працівників характеризуються поєднанням професійної зрілості, досвіду та активності.

Таблиця 2.6.

Вікова структура та виробничий стаж працівників ТЗОВ «Тандем»

Вікова категорія	Кількість працівників	Частка, %	Середній стаж, років
20–29	25	18,5	2–5
30–39	40	29,6	5–10
40–49	35	25,9	10–20
50–59	25	18,5	20–25
60+	11	8,1	25+

Молодь віком 20–29 років становить лише 18,5%. Це вказує на потенційний дефіцит молодих спеціалістів у довгостроковій перспективі, що може позначитися на інноваційності підприємства. Водночас близько 8% працівників старші за 60 років, що потребує заздалегідь продуманого кадрового резерву з метою поступового заміщення цих посад кваліфікованими молодими кадрами.

Щодо стажу роботи, більшість працівників мають від 5 до 20 років досвіду, що свідчить про сформовану компетентність персоналу та стабільність зайнятості. Разом з тим наявність категорії працівників зі стажем понад 25 років вказує на високу лояльність та тривалу роботу в галузі, але потребує посиленої уваги щодо збереження їх працездатності та передачі досвіду молодшим співробітникам.

Аналіз рівня освіти, у свою чергу, демонструє, що сукупно 74% персоналу мають середньо-спеціальну або вищу освіту, що відповідає потребам підприємства, діяльність якого потребує специфічних навичок та професійної підготовки (табл. 2.7). Працівники з вищою освітою представлені переважно в управлінських, бухгалтерських та технологічних підрозділах, тоді як працівники з середньо-спеціальною освітою забезпечують основні виробничі процеси.

Таблиця 2.7.

Розподіл працівників ТзОВ «Тандем» за рівнем освіти

Рівень освіти	Кількість працівників	Частка, %
Середня	35	25,9
Середньо-спеціальна	50	37,0
Вища	50	37,0

Водночас наявність близько 26% працівників із загальною середньою освітою вказує на потребу в підвищенні кваліфікації, особливо в логістичних і виробничих підрозділах, де активно впроваджуються нові технології, техніка та стандарти роботи. Це формує об'єктивну необхідність у систематичному навчанні персоналу й актуалізує питання професійного розвитку.

Діюча система управління персоналом на підприємстві організована за лінійно-функціональним принципом, що традиційно використовується у сільськогосподарських підприємствах та підприємствах змішаного типу діяльності. Ключові управлінські функції зосереджені на рівні директора, який здійснює стратегічне бачення та контроль діяльності всіх підрозділів.

Адміністративно-управлінський апарат та відділ кадрів виконують функції підбору персоналу, ведення документації, адаптації нових працівників та частково – розвитку трудового потенціалу. Бухгалтерія відповідає за фінансовий супровід діяльності, включно з нарахуванням зарплати та контролем витрат.

Операційні підрозділи (виробництво, логістика, торгівля, благоустрій) забезпечують безпосереднє виконання основних функцій підприємства.

Чіткий розподіл завдань між підрозділами сприяє злагодженій роботі, однак відсутність інтегрованої системи оцінювання результативності працівників та планування їх розвитку обмежує можливості підвищення ефективності управління персоналом.

Аналітична оцінка показує, що чинна система управління персоналом загалом забезпечує виконання базових функцій кадрового обліку та організації роботи підрозділів. Проте її ефективність обмежується відсутністю сучасних інструментів управління людськими ресурсами. На підприємстві не впроваджено формалізовану систему оцінювання результативності працівників, механізмів планування кар'єрного розвитку та систематичної атестації. Це знижує рівень мотивації персоналу, ускладнює виявлення кадрового резерву та стримує професійний розвиток працівників.

Таким чином, модернізація системи управління персоналом – шляхом упровадження KPI, регулярної оцінки компетенцій та удосконалення мотиваційної політики – є необхідною умовою для підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Аналізуючи систему розвитку персоналу, можна зазначити, що підприємство здійснює окремі заходи у цьому напрямі, проте вони мають переважно фрагментарний характер. Навчання проводиться у формі щорічних інструктажів, коротких внутрішніх настанов та окремих зовнішніх курсів для вузької групи працівників. Такий підхід забезпечує виконання мінімальних вимог до безпеки та компетентності, але не стимулює довгострокового професійного зростання. Кар'єрне просування можливе, але здебільшого реалізується лише в межах окремих підрозділів. Процедура планування кадрового резерву є несистемною, що може ускладнювати заміщення ключових посад у разі звільнення працівників з великим досвідом.

Аналіз показує, що розвиток персоналу на підприємстві потребує формалізації: створення навчальних програм, регулярної оцінки компетенцій, індивідуальних планів розвитку та системи наставництва. Це дозволить

зменшити кадрові ризики та забезпечити поступове оновлення трудового потенціалу.

Виявлені недоліки дозволяють виділити ключові проблеми:

- Зменшення чисельності персоналу, що може створювати надмірне навантаження на окремі підрозділи та негативно позначатися на продуктивності.
- Відсутність системної оцінки результативності роботи (KPI, атестації), що ускладнює визначення потенціалу працівників.
- Недостатній рівень навчання, особливо серед працівників середньої ланки.
- Обмежені можливості кар'єрного росту, що знижує мотивацію і може спричиняти відтік кадрів.
- Відсутність розвиненої системи мотивації, включно з нематеріальними стимулами.

Виявлені недоліки дозволяють визначити ключові проблеми, які стримують розвиток кадрового потенціалу підприємства. Для узагальнення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у сфері управління персоналом, доцільно подати результати аналізу у вигляді SWOT-матриці. Вона наведена на рисунку 2.4.

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ Збалансований кадровий потенціал ▪ Наявність кваліфікованих працівників ▪ Чітка структура управління ▪ Підтримка ключових підрозділів	▪ Зменшення чисельності персоналу ▪ Недостатнє навчання та розвиток ▪ Відсутність формальної системи оцінки ефективності ▪ Обмежені можливості кар'єрного росту
Можливості	Загрози
▪ Впровадження системи мотивації ▪ Розвиток навчальних програм ▪ Кар'єрне планування та наставництво	▪ Втрата кваліфікованих працівників ▪ Конкуренція за кадри на ринку праці ▪ Сезонна залежність виробництва

Рис. 2.4. SWOT-аналіз системи управління персоналом ТзОВ «Тандем»

Після аналізу даних SWOT-матриці можна дійти висновку, що система управління персоналом має низку суттєвих сильних сторін – зокрема,

збалансований кадровий потенціал, наявність кваліфікованих працівників та чітку структуру управління. Водночас слабкі сторони, такі як зменшення чисельності персоналу, недостатній рівень навчання і відсутність формалізованої системи оцінки ефективності, створюють ризики для стабільності трудових ресурсів. Зовнішні загрози, пов'язані з конкуренцією на ринку праці та сезонністю виробництва, підсилюють ці внутрішні проблеми, тоді як можливості розвитку – впровадження мотиваційних механізмів, навчальних програм та системи наставництва – визначають напрями подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що ТзОВ «Тандем» має достатній кадровий потенціал для забезпечення поточної діяльності. Однак існуюча система управління персоналом та його розвитку потребує модернізації. Основними напрямками вдосконалення мають стати:

- формалізація системи оцінювання персоналу,
- розробка комплексної системи мотивації,
- впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації,
- створення умов для кар'єрного росту.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ТАНДЕМ»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТЗОВ «Тандем»

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що система управління персоналом ТЗОВ «Тандем» перебуває на етапі, коли потребує суттєвої модернізації. Хоча кадровий потенціал є достатнім, у діяльності підприємства проявляються такі проблеми, як скорочення чисельності працівників, переважання робітників старшого віку, відсутність системи оцінювання персоналу, низька нематеріальна мотивація, недостатньо сформована система професійного розвитку, відсутність кадрового резерву та системи наставництва.

У зв'язку з цим пропонується комплекс удосконалення системи управління та розвитку персоналу, який ґрунтується на чотирьох ключових напрямках:

1. Запровадження системи оцінювання персоналу на основі ключових показників (KPI).
2. Формування сучасної мотиваційної системи, що включає матеріальні та нематеріальні інструменти.
3. Розбудова системи професійного розвитку, включно з навчанням, наставництвом, кадровим резервом.
4. Цифровізація HR-процесів, автоматизація управління персоналом, електронний документообіг.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI)

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують KPI як інструмент управління продуктивністю. Для ТЗОВ «Тандем» цей механізм є особливо важливим, оскільки дозволить:

- формалізувати вимоги до працівників;
- підвищити об'єктивність мотивації;

- узгодити поведінку працівників із стратегічними цілями підприємства;
- забезпечити прозорість оцінювання результатів праці.

Таблиця 3.1

Приклад ключових КРІ для підрозділів ТзОВ «Тандем»

Підрозділ	Основні КРІ	Одиниця виміру	Цільове значення
Виробничий	Продуктивність праці, дотримання технологічних карт, кількість браку	%	+10% продуктивності, ≤2% браку
Відділ збуту	Обсяг продажів, кількість нових клієнтів, частка повторних покупок	тис. грн, од.	+12% продажів, 10 нових клієнтів
Логістика	Собівартість доставки, час виконання маршруту	грн/км, хв	–8% витрат, –5% часу
Благоустрій	Кількість виконаних об'єктів у строк, рівень якості	%	95% виконаних об'єктів
Адміністрація	Ефективність документо-обороту, кількість помилок	%	–20% часу на погодження

Запровадження визначених ключових показників ефективності забезпечує можливість системно та прозоро оцінювати результати діяльності кожного підрозділу ТзОВ «Тандем». Наведені КРІ формують основу для подальшої побудови інтегрованої моделі управління результативністю персоналу, оскільки охоплюють як кількісні, так і якісні показники, узгоджені зі стратегічними завданнями підприємства. Однак для того, щоб КРІ-система працювала послідовно, стала частиною корпоративної культури та забезпечила реальний вплив на продуктивність праці, необхідно структурувати її у єдину логічну модель.

З цією метою нижче представлено рисунок 3.1, що демонструє загальну схему побудови КРІ-системи ТзОВ «Тандем». Схема відображає етапи формування, впровадження та контролю КРІ, а також їхній взаємозв'язок із стратегією підприємства, системою мотивації та процесом розвитку персоналу.

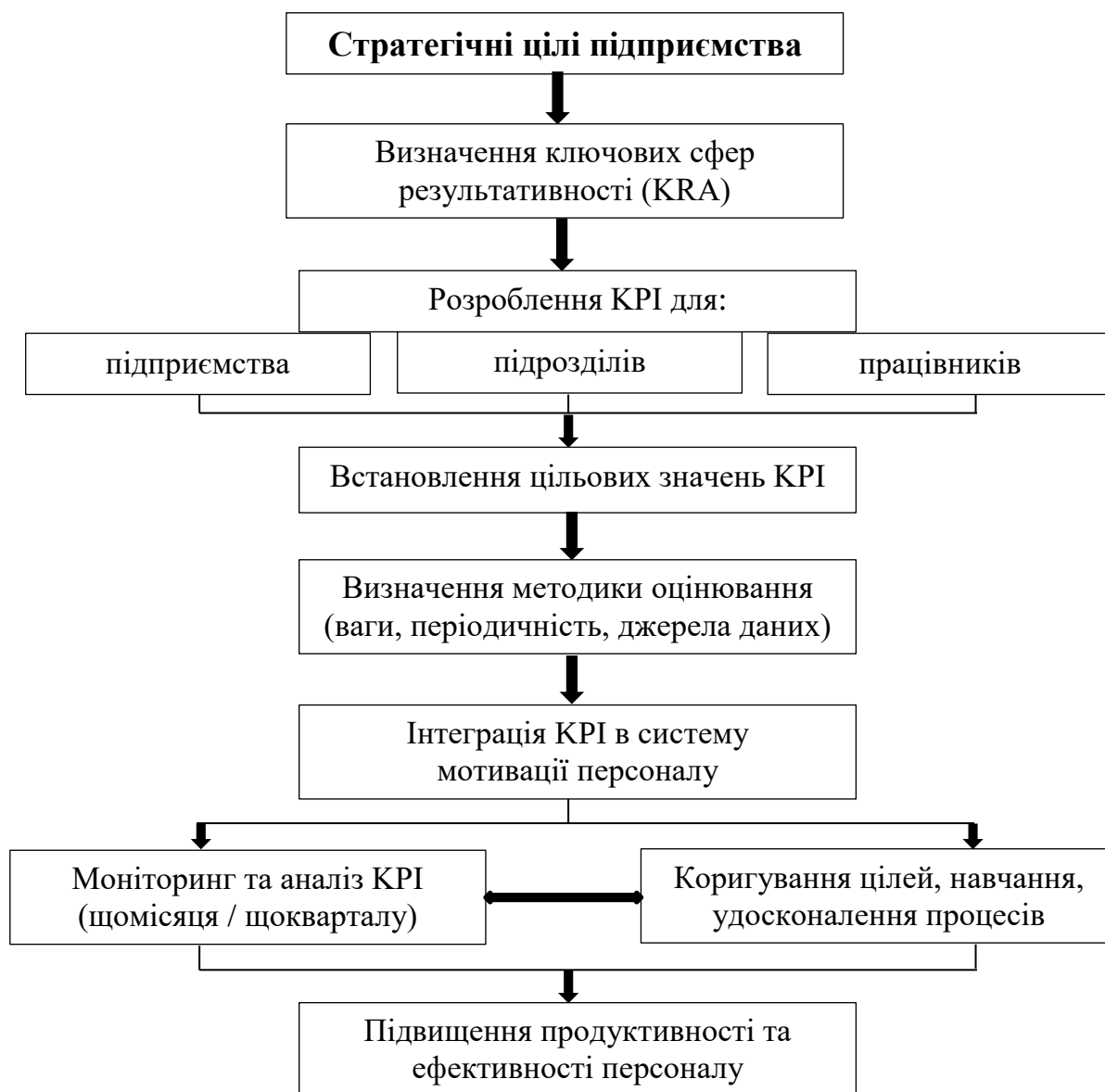


Рисунок 3.1. Схема побудови KPI-системи ТзОВ «Тандем»

Рисунок 3.1 відображає логічну послідовність побудови KPI-системи ТзОВ «Тандем», що забезпечує її інтегрованість, узгодженість зі стратегією підприємства та орієнтацію на довгострокове підвищення результативності персоналу.

На першому етапі відбувається визначення стратегічних цілей підприємства, що є вихідною точкою для формування ключових сфер результативності (KRA). Саме на основі KRA визначаються ті напрями діяльності, які найбільше впливають на досягнення цілей підприємства – продуктивність, якість, швидкість обслуговування, рівень витрат, задоволеність клієнтів тощо.

Наступним етапом є розроблення КРІ для трьох рівнів управління: підприємства, підрозділів і окремих працівників. Такий підхід забезпечує вертикальну узгодженість показників, коли цілі працівника сприяють виконанню цілей підрозділу, а цілі підрозділу – реалізації стратегічних пріоритетів підприємства.

Після цього здійснюється встановлення цільових значень КРІ, що дозволяє чітко визначити очікуваний рівень результативності та критерії оцінювання. Не менш важливим є формування методики оцінювання, яка передбачає визначення періодичності вимірювання, джерел даних, ваги кожного показника та правил підрахунку загального балу.

Подальший етап передбачає інтеграцію КРІ у систему мотивації персоналу, тобто безпосереднє пов'язування результатів оцінювання з преміюванням, професійним зростанням чи включенням до кадрового резерву. Такий механізм підвищує об'єктивність і прозорість мотиваційної політики підприємства.

Завершальні блоки схеми – моніторинг і аналіз результатів та коригування цілей і навчання – забезпечують функціонування КРІ-системи як замкненого циклу управління результативністю. Регулярний перегляд показників дозволяє враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також сприяє оперативному коригуванню управлінських рішень.

Підсумковим елементом є зростання продуктивності праці та ефективності персоналу, яке досягається завдяки чіткій структурі КРІ, їх системній інтеграції та регулярному контролю. Таким чином, представлена на рисунку модель виступає важливим управлінським інструментом, що дозволяє ТзОВ «Тандем» формувати результативну, мотивовану та орієнтовану на досягнення цілей команду.

Формування сучасної мотиваційної системи

Ефективна система мотивації є ключовим чинником забезпечення високої результативності працівників та стабільного розвитку підприємства. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці підприємству необхідно не лише залучати кваліфікованих фахівців, а й створювати умови для їх довготривалої роботи, підвищення професійної майстерності та виявлення ініціативності. Саме мотивація, побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, дозволяє формувати в колективі відчуття значущості, відповідальності та бажання досягати вищих результатів [36].

Для ТЗОВ «Тандем» модернізована система мотивації повинна враховувати як специфіку виробничих процесів, так і різні рівні потреб персоналу. Вона має забезпечити прозорість винагород, справедливості оцінювання та створення сприятливого психологічного клімату. Комплексне поєднання матеріальних заохочень із нематеріальними формами підтримки дозволить підвищити залученість працівників, зменшити плинність кадрів та сформувати стійку корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і результативність. Система мотивації на підприємстві має включати два взаємопов'язані компоненти: матеріальний та нематеріальний.

Матеріальна мотивація (покращена модель)

- премії за досягнення KPI;
- надбавки за стаж роботи;
- премії за участь у реалізації великих проектів;
- додаткова оплата при виконанні функцій іншого працівника;
- програма “якісна ідея” з винагородою за інновації.

Нематеріальна мотивація

- рейтинг «Кращий працівник місяця»;
- публічне відзначення результатів працівників;
- участь у корпоративних заходах;
- внутрішня дошка пошани;
- можливість індивідуальних консультацій з HR;

- розширення сфер відповідальності для найкращих працівників.

Запропонована модернізована система мотивації для ТзОВ «Тандем» забезпечує комплексний вплив на продуктивність і залученість персоналу завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація орієнтована на досягнення вимірюваних результатів, підтримку досвідчених працівників і стимулювання інноваційної діяльності, тоді як нематеріальні інструменти посилюють внутрішню мотивацію, підвищують корпоративну лояльність і формують позитивний психологічний клімат у колективі.

У сукупності ці підходи створюють прозору, справедливу й результативну систему, яка дозволяє підприємству не лише підвищувати ефективність роботи персоналу, але й утримувати талановитих працівників, зменшувати плинність кадрів та формувати сильну корпоративну культуру. Така система є важливою умовою реалізації стратегії розвитку ТзОВ «Тандем» та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток системи професійного зростання персоналу

Стабільне кадрове забезпечення неможливе без системного навчання та формування кадрового резерву.

Пропонується впровадити комплексну систему навчання, що включає:

1. *Внутрішні тренінги*
2. *Наставництво* (кожен новий працівник – закріплений за старшим)
3. *Щорічний план навчання*
4. *Підготовку управлінського резерву*

Для практичної реалізації зазначених заходів пропонується річний план навчання персоналу, представлений у таблиці 3.2.

Удосконалення системи професійного розвитку персоналу є ключовою умовою забезпечення стабільного функціонування та стратегічного зростання ТзОВ «Тандем».

Пропонований план професійного навчання на рік

Категорія працівників	Вид навчання	Періодичність	Мета
Робітники	Технічні тренінги	1 раз/рік	Освоєння нових технологій
Логістика	Оптимізація маршрутів	1 раз/2 роки	Зменшення витрат
Відділ продажів	Навчання продажам, комунікації	2 рази/рік	Зростання обсягів
Керівники	Управлінські тренінги	1 раз/рік	Покращення координування
Нові працівники	Наставництво	1 місяць	Адаптація

Проведений аналіз і запропонований комплекс заходів дають можливість сформулювати сучасну, інтегровану та орієнтовану на результат HR-систему, яка охоплює всі етапи розвитку працівника: від адаптації та первинної підготовки до формування управлінських компетенцій і внутрішнього кадрового резерву.

Запропонована модель передбачає впровадження багаторівневих програм навчання – тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, стажувань, а також використання змішаних форматів (LMS, мікронавчання, корпоративні тренінги). Особливий акцент зроблено на розвитку практичних компетенцій через наставництво, що дозволяє значно скоротити період адаптації, знизити ризик плинності кадрів і забезпечити передачу інституційних знань.

Важливим елементом модернізованої системи розвитку персоналу є формування кадрового резерву, який виступає механізмом забезпечення безперервності управління, зменшення витрат на підбір персоналу та підвищення внутрішньої мобільності. Використання компетентнісної моделі, регулярної оцінки працівників (KPI, 360°, атестація) та індивідуальних планів розвитку (IDP) дає змогу ефективно визначати потенційних лідерів і забезпечувати їх цілеспрямований професійний розвиток [42].

У комплексі ці елементи формують цілісну систему професійного зростання, яка підвищує мотивацію працівників, сприяє зміцненню корпоративної культури та забезпечує довгостроковий економічний ефект для підприємства.

Цифровізація HR-процесів

У сучасних умовах цифрова трансформація стає необхідною складовою підвищення ефективності управління персоналом. Для ТзОВ «Тандем», яке перебуває в процесі активного розвитку та розширення масштабів діяльності, упровадження автоматизованих HR-рішень є критично важливим фактором оптимізації кадрових процесів і скорочення витрат часу на рутинні операції. Цифровізація дозволяє створити прозору, об'єктивну та інтегровану систему роботи з персоналом, що забезпечує швидкість обробки інформації, підвищення якості управлінських рішень та зменшення ймовірності помилок.

Одним із ключових напрямів цифрового розвитку є впровадження сучасної HRM-системи, яка забезпечить електронне ведення особових справ, облік навчання, автоматизований розрахунок KPI та формування графіків і відпусток. Додатковими функціональними можливостями системи є моніторинг кадрових ризиків та прогнозування потреби у персоналі на основі HR-аналітики. Це дає змогу створити єдину цифрову платформу, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника – від моменту найму до оцінювання результативності та професійного розвитку [5].

Упровадження HRM-системи на ТзОВ «Тандем» дозволить істотно підвищити ефективність кадрових процесів, оптимізувати документообіг, мінімізувати помилки та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Автоматизація рутинних операцій вивільняє значний обсяг часу для стратегічної HR-роботи, зокрема планування розвитку персоналу, навчання та побудови мотивуючої корпоративної культури. Таким чином, цифровізація HR-процесів є важливим кроком на шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Отже, систематизація підходів до навчання, наставництва, мотивації та цифровізації HR-процесів дозволяє сформувати цілісний механізм управління людським капіталом. Однак для досягнення максимального ефекту ці елементи повинні бути не ізольованими заходами, а складовими єдиної

інтегрованої системи розвитку персоналу. Саме комплексність, взаємозв'язок та узгодження всіх управлінських інструментів визначають здатність підприємства формувати висококваліфікований, мотивований і результативний персонал.

Для того щоб ТзОВ «Тандем» забезпечувало стабільне зростання ефективності діяльності та досягало максимальних виробничих і фінансових результатів, необхідно створити такі умови, у яких працівники мають можливість постійно розвиватися, підвищувати кваліфікацію та реалізовувати власний професійний потенціал. Міжнародна практика підтверджує, що інвестиції виключно у матеріально-технічне забезпечення не забезпечують стійкого зростання продуктивності праці без одночасного розвитку компетенцій персоналу. Тому орієнтація на розвиток людського капіталу – ключовий чинник формування конкурентних переваг підприємства.

Для ТзОВ «Тандем», яке працює в умовах посилення конкуренції та потребує високої гнучкості управління, удосконалення системи розвитку персоналу є стратегічною необхідністю. У зв'язку з цим запропонована інтегрована модель спрямована на підвищення ефективності всіх складових роботи з персоналом: від діагностики компетентнісних розривів та формування індивідуальних планів розвитку до створення кадрового резерву, удосконалення системи підвищення кваліфікації, оптимізації процесу адаптації та розвитку управлінського потенціалу.

Модель також передбачає поєднання традиційних та цифрових інструментів розвитку, забезпечення внутрішньої мобільності, підтримку ініціативності та інноваційності працівників. Комплексний підхід створює умови для зростання продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та формування довгострокових кадрових переваг підприємства.

У таблиці 3.3 наведено деталізовану модель інтегрованої системи розвитку персоналу ТзОВ «Тандем», яка відображає зміст кожної підсистеми, інструменти, очікувані результати та критерії оцінювання ефективності. Після

таблиці представлено рисунок 3.2, який візуалізує структуру та взаємозв'язки запропонованої інтегрованої моделі.

Таблиця 3.3.

**Деталізована модель інтегрованої системи розвитку персоналу
ТЗОВ «Тандем»**

Підсистема розвитку персоналу	Функціональне призначення	Ключові інструменти	Очікувані результати	Критерії ефективності
1. Діагностика потреб у розвитку	Визначення компетентнісних розривів; оцінка відповідності працівників стратегічним цілям	Assessment Center, оцінка 360°, HR-аналітика, SWOT HR-потенціалу, опитування	Об'єктивний аналіз кадрового потенціалу	% відповідності компетенцій; точність прогнозів
2. Планування розвитку персоналу	Формування індивідуальних та корпоративних програм розвитку	IDP, матриця компетенцій, Roadmap, формування резерву	Структуровані плани розвитку	Частка працівників із IDP; узгодженість планів зі стратегією
3. Навчання і професійний розвиток	Організація навчання: тренінги, семінари, курси	Тренінги, LMS, мікронавчання, корпоративні університети, VR/AR	Зростання знань і навичок	Рівень засвоєння навичок; проходження модулів
4. Розвиток управлінських компетенцій	Підготовка керівників та HiPo-працівників	Leadership Development, коучинг, менторинг, управлінські тренінги	Формування лідерів і резерву	% внутрішнього заповнення вакансій; оцінка ефективності керівників
5. Наставництво і передача досвіду	Адаптація нових працівників; обмін знаннями	Наставництво, Buddy-system, експертні групи, модель 70/20/10	Швидка адаптація, збереження знань	Тривалість адаптації; успішність стажування
6. Кар'єрний розвиток та кадровий резерв	Вертикальна та горизонтальна мобільність	Кадровий резерв, succession planning	Зменшення витрат на найм; розвиток внутрішніх талантів	% посад, закритих внутрішньо; стабільність кадрів
7. Самоосвіта та навчальна культура	Створення культури постійного навчання	Освітні платформи, гейміфікація, корпоративні бібліотеки	Зростання soft skills	Рівень участі у самоосвіті; індекс навчальної культури

Підсистема розвитку персоналу	Функціональне призначення	Ключові інструменти	Очікувані результати	Критерії ефективності
8. Оцінювання результатів розвитку	Використання інструментів оцінки ефективності	KPI, OKR, Кіркпатрік, ROI навчання	Підтверджене зростання компетенцій	Покращення KPI; окупність навчання
9. Інтеграція HR-процесів та цифровізація	Автоматизація та узгодження HR-функцій	HRIS, дашборди, аналітика	Єдина цифрова система HR	Рівень автоматизації; швидкість обробки даних
10. Корпоративна культура та інновації	Підтримка цінностей, залученості, інновацій	Тімбілдінг, інноваційні програми, конкурси	Підвищення мотивації, утримання талантів	Індекс культури; інноваційна активність

Запропонована інтегрована модель розвитку персоналу сформована відповідно до фактичних потреб ТзОВ «Тандем», що були визначені у результаті проведеного аналізу організаційної структури, рівня продуктивності праці, кадрової динаміки та системи мотивації.

За останні роки підприємство зіткнулося з проблемами зменшення чисельності персоналу, дефіциту кваліфікованих кадрів, низького рівня цифровізації HR-процесів та відсутністю цілісної системи навчання й розвитку. Саме тому обрана модель орієнтована на комплексність, поетапність та інтеграцію всіх HR-функцій, що безпосередньо впливає на стабільність організації й розвиток її конкурентних переваг.

Рисунок 3.2 відображає структуру інтегрованої моделі розвитку персоналу ТзОВ «Тандем», яка включає дев'ять взаємопов'язаних підсистем, що формують єдиний механізм управління людськими ресурсами. Модель побудована за принципом послідовного переходу від діагностики компетентнісних потреб до оцінювання результативності та цифрової підтримки HR-процесів. Така логіка забезпечує безперервність розвитку працівників та узгодженість усіх інструментів у межах однієї системи.

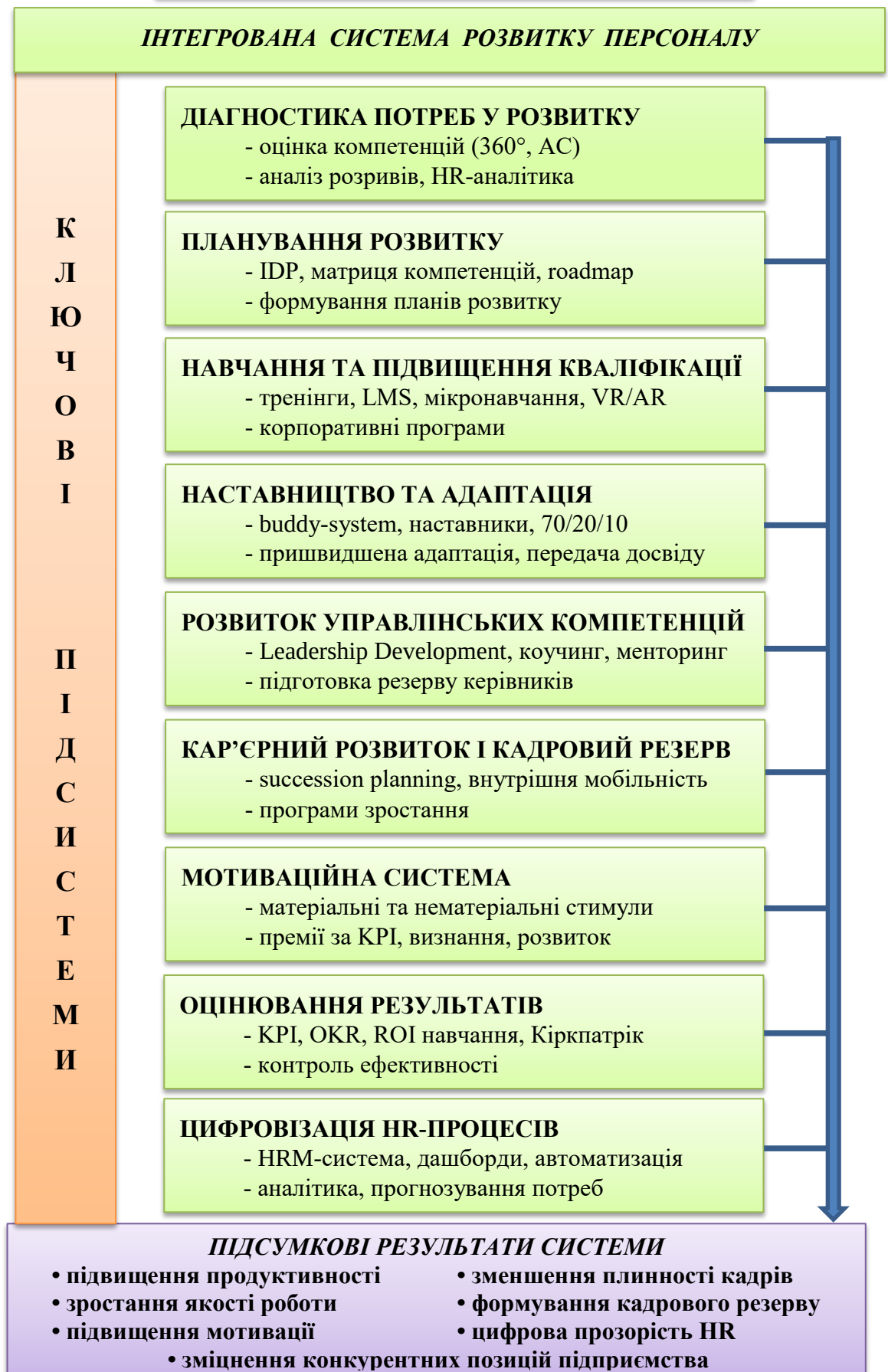


Рис. 3.2. Інтегрована модель розвитку персоналу ТЗОВ «Тандем»

Кожна підсистема виконує окрему функцію, але водночас є частиною загального циклу: на основі даних діагностики формуються індивідуальні траєкторії розвитку, організовується навчання, здійснюється наставництво, забезпечується кар'єрне зростання та мотивування персоналу. Завершальні блоки – оцінювання результатів та цифровізація HR – гарантують прозорість, точність та оперативність управлінських рішень. У комплексі така модель сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрових переваг підприємства.

Таким чином, обґрунтовано необхідність комплексного удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тандем» як ключового чинника підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи включають розвиток сучасних форм навчання, удосконалення адаптаційних механізмів через наставництво, формування кадрового резерву, впровадження результативної мотиваційної системи та цифровізацію HR-процесів. Визначено доцільність використання KPI для підвищення об'єктивності оцінювання працівників і посилення зв'язку між індивідуальними результатами та стратегічними цілями підприємства.

Узгодження зазначених елементів дозволило сформувати інтегровану модель розвитку персоналу, спрямовану на забезпечення безперервного професійного зростання, внутрішньої мобільності та підвищення якісних параметрів трудового потенціалу. Реалізація запропонованої моделі забезпечить оптимізацію кадрових процесів, зростання продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури.

Отже, удосконалення системи розвитку персоналу є стратегічно важливим напрямом, що підвищує конкурентоспроможність ТзОВ «Тандем» і створює передумови для його стабільного довгострокового розвитку.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності впровадження інтегрованої моделі розвитку персоналу ТзОВ «Тандем» передбачає аналіз фінансових результатів та впливу на загальну ефективність підприємства. Запропонована модель формувалася відповідно до потреб компанії, виявлених під час аналізу організаційної структури, кадрової динаміки, продуктивності праці та системи мотивації. Основна мета моделі – оптимізація HR-процесів, підвищення ефективності праці, розвиток компетенцій та зміцнення корпоративної культури.

Вибір цієї моделі обґрунтовано кількома чинниками. По-перше, вона відповідає поточному рівню HR-зрілості підприємства. Станом на 2024 рік HR-процеси ТзОВ «Тандем» перебувають на рівні 2 із 5 можливих, що відповідає низькому рівню формалізації та відсутності цифрової інтеграції. Тому модель передбачає поетапну автоматизацію та впровадження уніфікованої HRIS. По-друге, модель вирішує ключові кадрові проблеми, включаючи нестачу системного навчання, відсутність кадрового резерву, дефіцит управлінських компетенцій, низьку залученість нових працівників, відсутність KPI/OKR та втрату досвіду через плинність кадрів. По-третє, модель забезпечує комплексний підхід: розвиток персоналу, мотивацію та HR-аналітику, де всі процеси взаємопов'язані. По-четверте, модель враховує стратегічні цілі підприємства, що орієнтується на розширення асортименту та збільшення обсягів продажів. По-п'яте, вона ґрунтується на сучасних міжнародних HR-підходах (70/20/10, ROI навчання, 360°-оцінювання, HRIS), що забезпечує високу якість підготовки персоналу та прозорість управлінських рішень.

Реалізація моделі передбачає п'ять етапів впровадження протягом 12 місяців.

Етап 1 (1–2 місяць) – діагностика та планування передбачає оцінку потреб у навчанні (TNA), формування матриці компетенцій, розробку індивідуальних планів розвитку (IDP) та вибір HRIS для подальшої автоматизації HR-процесів.

Етап 2 (3–4 місяць) – розроблення системи KPI та оцінювання персоналу включає встановлення ключових показників ефективності для підрозділів і працівників, впровадження 360°-оцінювання та тестування HR-панелі показників для моніторингу результатів.

Етап 3 (5–8 місяць) – запуск навчальних програм охоплює тренінги з продажів, комунікацій та сервісу для працівників, курси для керівників («Молодий керівник», «Лідерство»), впровадження LMS-платформи та запуск системи наставництва (Buddy-System) для підтримки професійного розвитку.

Етап 4 (8–10 місяць) – формування кадрового резерву передбачає оцінювання HiPo-працівників, створення адміністративного та управлінського резерву та організацію програм розвитку для резервістів, що забезпечує підготовку компетентних кадрів для стратегічних потреб підприємства.

Етап 5 (11–12 місяць) – цифровізація та аналітика – передбачає запуск HRIS, формування звітності щодо плинності персоналу, ефективності навчальних програм та витрат на персонал, оцінку результатів впровадження моделі, а також коригування HR-стратегії на наступний рік. Після завершення цього етапу можна здійснити детальну оцінку фінансових витрат на впровадження всіх запропонованих заходів, що дозволить визначити їх економічну доцільність та очікуваний ефект для ТзОВ «Тандем».

Для реалізації запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тандем» передбачено певні витрати, які включають як впровадження нових систем оцінювання та мотивації, так і організацію навчальних програм та розвиток кадрового резерву. Деталізовані витрати наведено у таблиці 3.4.

Витрати на впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тандем»

Напрямок заходів	Склад витрат	Орієнтовна сума, грн
Впровадження системи КРІ та оцінки компетенцій	Консалтинг, розробка внутрішніх регламентів, навчання керівників	45 000
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Онлайн-курси, тренінги для адміністративного та виробничого персоналу	60 000
Впровадження системи наставництва та кадрового резерву	Розробка положень, матеріали для внутрішнього навчання	10 000
Модернізація мотиваційної системи	Впровадження нематеріальних стимулів, корпоративних заходів, преміальної програми	20 000
Разом		135 000

Таким чином, сукупні річні витрати на реалізацію заходів становлять 135 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження запропонованої моделі розвитку персоналу включає як прямі, так і опосередковані вигоди для ТзОВ «Тандем». Прямі вигоди визначаються через зростання продуктивності праці та економію на витратах, пов'язаних із плинністю кадрів, тоді як опосередковані – через зменшення технологічних втрат і скорочення непродуктивних витрат часу. Проведемо оцінку економічного ефекту впровадження.

1. Підвищення продуктивності праці

Дохід підприємства за 2024 рік становив 217 108 тис. грн. Прогнозований приріст продуктивності після впровадження КРІ та навчальних програм оцінюється на рівні 5 %.

Розрахунок очікуваного ефекту:

$$\text{Ефект продуктив} = 217\,108 \times 0,05 = 10\,855 \text{ тис. грн}$$

Консервативний прогноз приросту на 3 % дає нижню межу очікуваного ефекту:

$$217\,108 \times 0,03 = 6\,513 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, впровадження KPI та навчання може забезпечити підприємству додатковий дохід у межах від 6 513 до 10 855 тис. грн на рік.

2. Зменшення витрат на плинність кадрів

Середній рівень вибуття працівників за останні 4 роки становив 43 особи. Вартість заміни одного працівника (пошук, адаптація, навчання) оцінюється у 18 000 грн. Зниження плинності на 20 % дозволяє розрахувати економію:

$$\text{Ефектплинність} = 43 \times 0,2 \times 18\,000 = 162\,000 \text{ грн}$$

Альтернативний розрахунок, виходячи із середньої зарплати 10 159 грн на одного працівника та очікуваного зниження плинності на 14 осіб на рік:

$$10\,159 \times 1,5 \times 14 = 213\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, економія за рахунок зменшення кадрових втрат може становити від 162 до 213 тис. грн на рік.

3. Зменшення технологічних втрат

Навчання персоналу та наставництво знижують кількість виробничих помилок та технологічних втрат. За оцінкою, економія складає близько 1 % від операційних витрат, які у 2024 році становили 187 334 тис. грн:

$$187\,334 \times 0,01 = 1\,873 \text{ тис. грн}$$

Це свідчить про значний потенціал економії за рахунок підвищення кваліфікації та контролю якості робочих процесів.

4. Скорочення непродуктивних витрат часу

Впровадження KPI та цифрових інструментів оцінювання дозволяє зменшити непродуктивні витрати робочого часу до 5 % для 35 працівників адміністративного та торговельного підрозділів. Середня вартість робочого дня становить 450 грн, а рік містить 250 робочих днів. Ефект розраховується так:

$$35 \times 450 \times 0,05 \times 250 = 196,9 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, впровадження цифрових інструментів та KPI дозволяє значно підвищити ефективність управлінської діяльності та скоротити непродуктивні витрати.

**Очікуваний економічний ефект впровадження заходів розвитку
персоналу ТзОВ «Тандем»**

Стаття економічного ефекту	Розрахунок / пояснення	Сума, тис. грн
Підвищення продуктивності праці	$217\,108 \times 0,05$	10 855
Економія на зменшенні плинності кадрів	$43 \times 0,2 \times 18\,000$ або $10\,159 \times 1,5 \times 14$	162 – 213
Зменшення технологічних витрат	$187\,334 \times 0,01$	1 873
Скорочення непродуктивних витрат часу	$35 \times 450 \times 0,05 \times 250$	196,9
Сукупний річний економічний ефект	Підсумок всіх статей	12 286 – 12 837,9
Витрати на впровадження заходів (Табл. 3.4)	Розробка КРІ, навчання, наставництво, мотивація	135
Чистий економічний ефект	Сукупний ефект – витрати	12 151 – 12 702,9
Рентабельність проєкту (ROI), %	Чистий ефект ÷ витрати × 100	9 000 – 9 415

Таблиця наочно демонструє, що ефект від впровадження системи оцінювання персоналу, навчання, мотиваційних механізмів та кадрового резерву значно перевищує витрати, що підтверджує економічну доцільність і стратегічну вигідність заходів для підприємства.

Проведені аналітичні та економічні розрахунки підтверджують доцільність та економічну вигідність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Тандем».

Результати дослідження свідчать, що реалізація комплексу заходів забезпечує:

1. Підвищення ефективності праці: прогнозований приріст продуктивності на 5 % після впровадження системи КРІ та навчання персоналу, що дозволяє отримати додатковий дохід і підвищити результативність роботи підприємства.

2. Скорочення плинності кадрів: передбачене зниження плинності на 20 % забезпечує економію витрат на підбір, адаптацію та навчання персоналу, що зміцнює стабільність кадрового складу.

3. Створення системи безперервного розвитку трудового потенціалу: впровадження програм навчання, наставництва та індивідуальних планів розвитку сприяє формуванню компетентного та високоефективного персоналу.

4. Зростання рівня мотивації та залученості працівників: комплекс заходів, що включає удосконалення мотиваційної системи та нематеріальні стимули, підвищує залученість і задоволеність працівників.

5. Формування кадрового резерву: оцінка HiPo-працівників та створення резерву забезпечує безперервність управлінських процесів і готовність підприємства до стратегічного розвитку.

6. Зростання доходів підприємства: очікуваний чистий економічний ефект становить понад 12 млн грн на рік, що включає підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, скорочення технологічних втрат та непродуктивних витрат часу.

Отримані результати засвідчують, що інвестиції у персонал ТзОВ «Тандем» є економічно обґрунтованими та стратегічно виправданими, а впровадження запропонованої моделі розвитку персоналу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та довгостроковій фінансовій стабільності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження удосконалення системи управління та розвитку персоналу в організації за матеріалами ТзОВ «Тандем», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Управління персоналом у сучасних організаціях є ключовим чинником формування ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Воно охоплює всі процеси роботи з кадрами – від добору та адаптації до мотивації, оцінки й розвитку компетенцій. Особливе значення має стратегічна орієнтація HR-процесів на максимальне розкриття потенціалу працівників та забезпечення їхньої інноваційної, творчої та професійної спроможності. Ефективне управління персоналом сприяє формуванню корпоративної культури, підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату та командної взаємодії, що підвищує стабільність і продуктивність організації.

2. Система управління персоналом включає комплекс цілей, завдань і функцій, що забезпечують узгодженість HR-діяльності зі стратегією організації. До ключових функцій належать планування персоналу, добір та забезпечення кадрами, мотивація, розвиток компетенцій, контроль і регулювання трудових процесів, управління трудовими відносинами, культуруотворююча та інноваційно-розвивальна діяльність. Інтеграція цих функцій формує цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності організації.

Система управління персоналом ТзОВ «Тандем» функціонує за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділів та забезпечувати оперативність управлінських рішень. Водночас відсутність формалізованої системи оцінювання результативності, планування кар'єри та наставництва обмежує розвиток професійного потенціалу та мотивацію персоналу, що потребує вдосконалення.

3. Система розвитку персоналу є багаторівневою та взаємопов'язаною структурою, здатною забезпечити безперервне підвищення компетенцій і

знань працівників. Ефективність системи визначається поєднанням різних підходів – компетентнісного, стратегічного, системного, мотиваційного, інноваційного, циклодинамічного та адаптаційно-еволюційного, що дозволяє охоплювати всі аспекти розвитку та забезпечувати відповідність стратегічним цілям організації.

Сучасний розвиток персоналу характеризується безперервністю, персоналізацією та використанням інноваційних освітніх технологій. Еволюція підходів демонструє перехід від операційного навчання до стратегічного інвестування в людський капітал.

Система розвитку персоналу є ключовим елементом сучасного управління, що забезпечує конкурентоспроможність організації, адаптивність до змін ринку та формування інноваційного потенціалу. Ефективність системи визначається цілісністю та взаємозв'язком її підсистем, спрямованих на безперервне вдосконалення компетенцій, знань і навичок працівників. Ефективна система розвитку персоналу інтегрує шість ключових підсистем: діагностику потреб, планування розвитку, організацію навчання, оцінювання результатів, формування кадрового резерву та управління кар'єрою, підтримку самоосвіти та внутрішньої мобільності.

4. Аналіз кадрового складу ТзОВ «Тандем» показав наявність стабільного та професійно зрілого персоналу, проте спостерігається скорочення чисельності та недостатня представленість молодих кадрів, що може у перспективі створювати дефіцит інноваційного потенціалу. Більшість працівників мають середньо-спеціальну або вищу освіту, однак 26 % персоналу потребують підвищення кваліфікації, що вимагає системного підходу до навчання та розвитку компетенцій.

ТзОВ «Тандем» має достатній кадровий потенціал для забезпечення поточної діяльності, але потребує модернізації системи управління персоналом. Основними напрямками вдосконалення є: формалізація оцінки персоналу, впровадження комплексної мотиваційної системи, розвиток навчальних програм і створення умов для кар'єрного росту. Реалізація цих

заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства.

5. Впровадження інтегрованої моделі розвитку персоналу ТзОВ «Тандем» передбачає поєднання діагностики потреб, KPI та оцінювання результативності, навчальних програм, формування кадрового резерву та цифровізації HR-процесів. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити розвиток талантів та формування лояльного та мотивованого персоналу.

Впровадження інтегрованої моделі розвитку персоналу ТзОВ «Тандем» є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним. Аналіз показав, що модель враховує поточний рівень HR-зрілості підприємства, вирішує ключові кадрові проблеми та забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу, мотивації та HR-аналітики.

6. Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів є високою: очікуваний чистий економічний ефект перевищує 12 млн грн на рік. Це свідчить про стратегічну доцільність та обґрунтованість комплексних заходів з розвитку персоналу для забезпечення стабільного зростання та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

7. Системне удосконалення управління та розвитку персоналу дозволяє ТзОВ «Тандем» підвищити ефективність кадрових процесів, стабілізувати чисельність та якість працівників, забезпечити безперервний розвиток трудового потенціалу та створити умови для кар'єрного росту. У результаті підприємство здатне зміцнити свої позиції на ринку, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

8. Розвиток персоналу виступає стратегічним ресурсом для ТзОВ «Тандем», оскільки забезпечує узгодження HR-діяльності зі стратегією підприємства, сприяє підвищенню інноваційності, адаптивності та гнучкості організації, а також формує конкурентні переваги, які підтримують довгостроковий розвиток компанії.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 185–190.
4. Бугас В., Бугас В., Кочірко М. (2021). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(8), 48-54. <https://doi.org/10.32750/2021-0205>
5. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
6. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
7. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
8. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія] / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
11. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів (світовий досвід та тенденції розвитку в Україні). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 8. С. 45-48.
12. Дворник І, Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 144-152.
13. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78
14. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 2. С. 13-17.
15. Залюбінська Л. М. Управління персоналом : Ч. 1 / Л.М. Залюбінська, М. Л. Скорик; Одеса : Одеський нац. ун-т, 2016. 252 с.
16. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. (2022). Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. № 2 (57). С. 142-158. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>.
17. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С. 156-162.
18. Каличева Н. Є. Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства / Н. Є. Стецюк М. І. Каличева // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 195-198. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_40.
19. Копець Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики

/ Г.Р. Копець, Г.В. Рачинська, К.О. Дзюбіна // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2014. – № 811 : Логістика. – С. 168-175.

20. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82 С. 290–297.

21. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

22. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56-61.

23. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 165–168.

24. О. Ф. Морозов, В. О. Гончар. Система управління розвитком персоналу підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

25. Олійник В., Савченко М. (2024). Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*, (1), 166–172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24))

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

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

28. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

29. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С. 88–93.

30. Семенова, Л., & Карпенко, І. (2019). Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*, 5 (69), 560-563. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-122>

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

32. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

33. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 28. С. 161–164.

34. ТзОВ «Тандем». Дані про компанію / Офіційний інтернет-ресурс / https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23956385/

35. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

36. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

37. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.

38. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : [монографія]. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. 159 с.

39. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Підприємництво і торгівля, (36), 44-50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

40. Якимова Наталія, Марценюк Олеся, Мойсєєва Валерія. (2021). удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 10.32782/2524-0072/2021-32-5.

41. Awasthi S., Kumar S. (2016). Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*. no 4(6). P. 66-73.

42. Dolan S. L., Capell B. (2015). Training, Education, and Development of Staff. *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*. URL: <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225>.

43. Gesme D.H, Towle E.L., Wiseman M. (2010). Essentials of staff development and why you should care. *J Oncol Pract*. no 6(2). P. 104-106. URL: <https://doi.org/10.1200/JOP.091089>

44. Kauffeld S., Massenberg A.-C. (2018). Failure in Personnel Development. *Strategies in Failure Management*. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_8/

45. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(42). P. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661>.

46. SAP Human Resources Management System URL: <http://www.sap.com>.

47. Troger H. (2021). The Staff Development Process. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World, New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0_9